



ACADEMIA MILITAR

OS GASTOS E O EFETIVO ASSOCIADOS ÀS MESSES E BARES DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

AUTOR: Aspirante GNR ADM José António Ramos Rosa

**ORIENTADORA: Professora Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento
Coelho**

COORIENTADOR: Major Norberto António Costa do Nascimento

**Relatório Científico Final Trabalho de Investigação Aplicada
LISBOA, AGOSTO 2012**



ACADEMIA MILITAR

OS GASTOS E O EFETIVO ASSOCIADOS ÀS MESSES E BARES DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

AUTOR: Aspirante GNR ADM José António Ramos Rosa

**ORIENTADORA: Professora Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento
Coelho**

COORIENTADOR: Major Norberto António Costa do Nascimento

**Relatório Científico Final Trabalho de Investigação Aplicada
LISBOA, AGOSTO 2012**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à Laura, aos
meus pais e irmão.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não é fruto de um trabalho individual, mas sim o resultado obtido através da contribuição de muitos, pelo que não poderia deixar de realçar o meu agradecimento a algumas dessas pessoas e organismos.

À orientadora, a Professora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho, pela sua disponibilidade, ajuda e apoio durante todo este período de adversidade. Sem as suas orientações não teria sido possível conduzir este trabalho com a precisão e o rigor científico que lhe é exigido. Ao coorientador, Major Norberto António Costa do Nascimento, pelos seus conselhos na introdução e estudo da temática, e pelo apoio e disponibilidade durante as solicitações do presente trabalho.

Aos, Capitão Silveiro, Tenente Nogueira e Alferes Castro, pela ajuda na ligação com as suas unidades e informações fornecidas. Aos Senhores Oficiais entrevistados para este trabalho, pelo seu contributo, atenção e tempo despendido nas entrevistas, e aos inquiridos a sua atenção e disponibilidade em fornecer as respostas ao inquérito, que enriquecem o trabalho pela possibilidade de retratar as suas perceções.

À Academia Militar, pelo desenvolvimento académico ao longo destes anos, e que culminou na elaboração de um trabalho desta génese. À Guarda Nacional Republicana, pelo apoio na realização do trabalho, pelas informações e pela receptividade ao tema, e, ainda, pelos contactos fornecidos para envio do questionário aos inquiridos.

Aos camaradas, pelo apoio e orientações, através da partilha dos seus problemas, que permitiram que fossemos aprendendo uns com os outros. Agradeço ainda à minha família e amigos pela compreensão, neste período em que estive mais alienado deles devido às preocupações e às necessidades de dedicação que este trabalho exigiu.

RESUMO

As messes e bares da Guarda Nacional Republicana são uma atividade de apoio desempenhada, na sua grande maioria, por militares. Esta realidade conhece-se assim desde que existem messes e bares, e permaneceu imutável no tempo.

Este Trabalho de Investigação Aplicada tem subjacente a pergunta de partida: “É uma alternativa viável a substituição de militares por civis nas messes e bares da Guarda Nacional Republicana?”. Para saber se é viável recorre-se à formulação de perguntas derivadas e hipóteses, sendo as hipóteses sujeitas a verificação. As hipóteses centram-se na mudança organizacional e sua importância, e na concordância dos dirigentes e dos militares com as alternativas de substituição dos militares em funções nos bares e messes por civis.

Este trabalho divide-se em duas partes, uma teórica e outra prática. A teórica expõe a mudança organizacional e o funcionamento das messes e bares da Guarda, enquanto a parte prática estuda várias alternativas de substituição dos militares, seguindo-se as entrevistas e questionários, para compreender como se percebe a mudança organizacional nos dirigentes e nos militares, e se estes concordam com a adoção das alternativas propostas, que têm em vista a não diminuição da qualidade do serviço.

Acerca da mudança organizacional, os entrevistados (100%) indicam que a organização deve estar recetiva à mudança, e 76% dos inquiridos concorda que as mudanças podem ser positivas para a organização. Apontam, como maiores erros detetados em anteriores mudanças organizacionais, a ausência de avaliação dos objetivos (43% dos entrevistados faria esta avaliação e 91% dos inquiridos concorda com a sua importância) e o insuficiente empenho dos dirigentes na mudança (43% dos inquiridos refere-o como causa das falhas na implementação e 93% dos inquiridos concorda com a sua importância).

Relativamente à mudança nos bares e messes, 86% dos entrevistados considera que estes não deveriam continuar a ser geridos da mesma forma, e 71% propõe que sejam substituídos os militares dos bares e messes por civis mantendo apenas o gerente militar. Os inquiridos apontam para a sua substituição integral nos bares (80%), substituição integral nas messes (78%), seguindo-se a opção de manutenção do gerente (70%).

PALAVRAS-CHAVE: MESSES; BARES; MUDANÇA ORGANIZACIONAL;
GESTÃO; GUARDA NACIONAL REPUBLICANA.

ABSTRACT

The messes and bars in the National Guard are a support activity performed mostly by the military. This has been the reality since messes and bars exist, and it has remained unchanged over time.

This Applied Research Work is backed up by the starting question: "Is it a viable alternative to replace militaries by civilians in the National Guard messes and bars?". In order to find out if this is feasible, one must tackle the most diverse questions and assemble various hypotheses, and verify those hypotheses. The hypotheses are mostly focused on organizational change and its importance; as well as in the agreement by leaders and militaries on the alternative of replacing the military in functions in bars and messes.

This work is divided in two parts: one theoretical and one practical. The theory explains organizational change and the functioning of the messes and bars of the Guard, while in the practical part various alternatives are studied so as to replace the military staff, followed by interviews and questionnaires with the purpose of understanding how organizational change is perceived by managers and by the militaries, and if they agree with the adoption of the proposed alternatives, which are aimed at the maintenance, or even improvement, of the quality of the service.

As regards organizational change, the interviewees (100%) indicate that the organization must be receptive to change, and 76% of the surveyed agree that changes can be quite positive in the organization. The worst aspects detected in previous organizational changes was the lack of evaluation of objectives (43% of interviewees would make this assessment, and 91% of the surveyed agreed with its importance) and the insufficient commitment of leaders to change (43% of interviewees mention this aspect as a flaw in the implementation and 93% of the surveyed agree with its importance).

On the topic of change in the messes and bars, 86% of interviewees considered that they should not continue to be managed in the same way, and 71% proposed the replacement in bars and military messes, maintaining only military managers. The surveyed indicate full replacement in bars (80%) and full replacement in messes (78%), followed by the option of replacement with the maintenance of military managers (70%).

KEYWORDS: MESS HALL, BARS, ORGANIZATIONAL CHANGE, NATIONAL GUARD; MANAGEMENT.

"Grandes visionários são importantes. Grandes administradores são fundamentais".

Tom Peters (1998)

ÍNDICE

DEDICATÓRIA.....	i
AGRADECIMENTOS.....	ii
RESUMO.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DE QUADROS.....	xi
ÍNDICE DE TABELAS.....	xii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xiv
LISTA DE SIGLAS.....	xv
LISTA DE SÍMBOLOS.....	xvii

CAPÍTULO I: ENQUADRAMENTO DO TRABALHO

DE INVESTIGAÇÃO APLICADA1

1.1 INTRODUÇÃO	1
1.2 ENQUADRAMENTO.....	1
1.3 JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA.....	1
1.4 PERGUNTA DE PARTIDA E PERGUNTAS DERIVADAS	1
1.5 OBJETO DE INVESTIGAÇÃO.....	2
1.6 OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO	2
1.7 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO.....	3
1.8 METODOLOGIA ADOTADA.....	3
1.9 ESTRUTURA DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA.....	4

CAPÍTULO II: GESTÃO DA MUDANÇA6

2.1 INTRODUÇÃO	6
2.2 EVOLUÇÃO DA CONCEÇÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL	6
2.3 CONCEITOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL	8
2.4 FORMAS DE CLASSIFICAÇÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL	10
2.5 RESISTÊNCIA À MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	11
2.6 MODELOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL	12
2.7 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA	13
2.8 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NAS MESSES E BARES DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA	14
2.9 CONCLUSÕES.....	14

CAPÍTULO III: FUNCIONAMENTO ATUAL DAS MESSES E BARES DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA	15
3.1 INTRODUÇÃO	15
3.2 MESSES E BARES DO COMANDO GERAL	15
3.3 MESSES E BARES DA ESCOLA DA GUARDA	16
3.4 MESSE E BARES DA UNIDADE DE INTERVENÇÃO	16
3.5 MESSE E BARES DO COMANDO TERRITORIAL DE LISBOA	17
3.6 SÍNTESE DE FUNCIONAMENTO DOS BARES E MESSES DAS DIFERENTES UNIDADES	17
3.7 RECURSOS HUMANOS AFETOS ÀS MESSES E BARES DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA	19
3.8 CONTRATAÇÃO DE CIVIS PELA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA	20
3.9 CONCLUSÕES	20
CAPÍTULO IV: METODOLOGIA DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA	20
4.1 INTRODUÇÃO	20
4.2 MÉTODO DE ABORDAGEM	20
4.3 TÉCNICAS, PROCEDIMENTOS E MEIOS UTILIZADOS	20
4.4 ELABORAÇÃO DAS ALTERNATIVAS DE SUBSTITUIÇÃO	21
4.5 ENTREVISTAS	22
4.6 INQUÉRITOS	22
4.7 CONCLUSÕES	24
CAPÍTULO V: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	25
5.1 INTRODUÇÃO	25
5.2 RESULTADOS DAS ALTERNATIVAS DE SUBSTITUIÇÃO	25
5.2.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	25
5.2.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ALTERNATIVAS DE SUBSTITUIÇÃO	26
5.2.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS ALTERNATIVAS DE SUBSTITUIÇÃO	26
5.3 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS	27
5.3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	27
5.3.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS	27
5.3.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS	33
5.3.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS	35
5.4 RESULTADOS DOS INQUÉRITOS	36
5.4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS	36
5.4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	38
5.4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	44
5.4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	45
CAPÍTULO VI: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	47
6.1 INTRODUÇÃO	47
6.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES	47
6.3 VERIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO	49
6.4 VERIFICAÇÃO DA PERGUNTA DE PARTIDA E PERGUNTAS DERIVADAS	49
6.5 REFLEXÕES FINAIS	50
6.6 LIMITAÇÕES	51
6.7 INVESTIGAÇÕES FUTURAS	52

BIBLIOGRAFIA.....	53
GLOSSÁRIO.....	55
 APÊNDICE A: CÁLCULO DE ALTERNATIVAS DE SUBSTITUIÇÃO	 56
A.1 FORMA E RESULTADO DO CÁLCULO.....	56
A.2 ALTERNATIVAS DE SUBSTITUIÇÃO 1 A 4.....	56
A.3 ALTERNATIVA DE SUBSTITUIÇÃO 5	57
A.4 ALTERNATIVAS DE SUBSTITUIÇÃO 6 E 7	58
 APÊNDICE B: ENTREVISTAS	 60
B.1 GUIÃO DAS ENTREVISTAS.....	60
B.2 TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS EXPLORATÓRIAS	62
B.3 QUADROS SINOPSE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS	64
 APÊNDICE C: QUESTIONÁRIO	 70
C.1 INTRODUÇÃO	70
C.2 ENVIO E RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO.....	70
C.3 VARIÁVEIS DO QUESTIONÁRIO	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ligação entre a pergunta de partida e as perguntas derivadas.....	2
Figura 2: Ligação entre as perguntas derivadas e as hipóteses.	3
Figura 3: Estrutura do Trabalho de Investigação Aplicada.	5

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Unidade a que pertencem os inquiridos.....	37
Gráfico 2: Idade dos inquiridos.	37
Gráfico 3: Classe a que pertencem os inquiridos.....	38
Gráfico 4: Gráfico de perfis de todas as variáveis.	41
Gráfico 5: Ordem das respostas acerca das informações aos intervenientes na mudança a partir da média do grupo.	41
Gráfico 6: Ordem das respostas acerca do processo e da resistência à mudança a partir da média do grupo.	42
Gráfico 7: Ordem das respostas acerca da aceitação das alternativas de substituição a partir da média do grupo.	42

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Definições de mudança organizacional.	9
Quadro 2: Classificação da mudança segundo vários autores.	10
Quadro 3: Fatores e razões de resistência à mudança.	11
Quadro 4: Número de entrevista e caracterização dos entrevistados.	27
Quadro 5: Guião da entrevista do trabalho empírico.	60
Quadro 6: Sinopse de conteúdo da pergunta 1.	65
Quadro 7: Sinopse de conteúdo da pergunta 2.	65
Quadro 8: Sinopse de conteúdo da pergunta 3.	66
Quadro 9: Sinopse de conteúdo da pergunta 4.	66
Quadro 10: Sinopse de conteúdo da pergunta 5.	67
Quadro 11: Sinopse de conteúdo da pergunta 6.	67
Quadro 12: Sinopse de conteúdo da pergunta 7.	67
Quadro 13: Sinopse de conteúdo da pergunta 8.	68
Quadro 14: Sinopse de conteúdo da pergunta 9.	68
Quadro 15: Sinopse de conteúdo da pergunta 10.	68
Quadro 16: Sinopse de conteúdo da pergunta 11.	69
Quadro 17: Sinopse de conteúdo da pergunta 12.	69
Quadro 18: Variáveis do questionário.	71

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Refeições fornecidas no Comando Geral.....	16
Tabela 2: Faturação do ano 2011 nos bares do Comando Geral.	16
Tabela 3: Refeições fornecidas na Escola da Guarda.	16
Tabela 4: Faturação do ano 2011 nos bares da Escola da Guarda.....	16
Tabela 5: Refeições fornecidas na Unidade de Intervenção.....	17
Tabela 6: Faturação do ano 2011 nos bares da Unidade de Intervenção.	17
Tabela 7: Refeições fornecidas no Comando Territorial de Lisboa.	17
Tabela 8: Faturação do ano 2011 nos bares do Comando Territorial de Lisboa.	17
Tabela 9: Comparação do efetivo empenhado das diferentes unidades nas messes e bares.....	18
Tabela 10: Refeições fornecidas nas diferentes unidades.	18
Tabela 11: Faturação de 2011 dos bares nas diferentes unidades.	18
Tabela 12: Comparação da dimensão do serviço fornecido pelas messes e bares das diferentes unidades.....	19
Tabela 13: Equivalências e diferenças de remuneração entre militares e civis.	21
Tabela 14: Dados da amostra dos inquéritos.....	23
Tabela 15: Dados de cálculo do erro das amostras.....	23
Tabela 16: Erro calculado e erro máximo admissível.....	23
Tabela 17: Resultados quantitativos da pergunta 1.	28
Tabela 18: Resultados quantitativos da pergunta 2.	28
Tabela 19: Resultados quantitativos da pergunta 3.	29
Tabela 20: Resultados quantitativos da pergunta 4.	29
Tabela 21: Resultados quantitativos da pergunta 5.	29
Tabela 22: Resultados quantitativos da pergunta 6.	30
Tabela 23: Resultados quantitativos da pergunta 7.	30
Tabela 24: Resultados quantitativos da pergunta 8.	30
Tabela 25: Resultados quantitativos da pergunta 9.	30
Tabela 26: Resultados quantitativos da pergunta 10.....	31
Tabela 27: Resultados quantitativos da pergunta 11.....	32
Tabela 28: Resultados quantitativos da pergunta 12.....	32
Tabela 29: Respostas ao inquérito relativo às informações aos intervenientes na mudança com percentagens por nível.	38
Tabela 30: Respostas ao inquérito relativo ao processo e à resistência à mudança com percentagens por nível.....	39
Tabela 31: Respostas ao inquérito relativo às primeiras 4 alternativas de substituição com percentagens por níveis.....	39
Tabela 32: Respostas ao inquérito relativo às últimas 3 alternativas de substituição com percentagem por níveis.	40
Tabela 33: Correlação de Pearson nos grupos das informações da mudança e do processo e resistência à mudança.....	43
Tabela 34: Correlação de Pearson na concordância com as alternativas de substituição propostas.....	44
Tabela 35: Cálculo das alternativas de substituição 1 a 4.	56

Tabela 36: Cálculo da poupança em messes na alternativa de substituição 5.....	57
Tabela 37: Cálculo da poupança total e número de pessoal liberto na alternativa de substituição 5.....	58
Tabela 38: Poupança total e total de pessoal liberto na alternativa de substituição 5.	58
Tabela 39: Remuneração e número de pessoal das messes das Unidades de Lisboa para cálculo das alternativas de substituição 6 e 7.....	58
Tabela 40: Remuneração dos fiéis de armazém dos bares das Unidades de Lisboa para cálculo das alternativas de substituição 6 e 7.....	59
Tabela 41: Cálculo da alternativa de substituição 6.....	59
Tabela 42: Cálculo da alternativa de substituição 7.....	59

LISTA DE ABREVIATURAS

D

Dr. Doutor

Dra. Doutora

E

et al. (et aliae) e outros (para pessoas)

e.g. (exempli gratia) por exemplo

etc. (et cetera) e outros (para coisas)

N

Nº Número

P

p. Página

Perc. Percentagem

S

Sr. Senhor

Sra. Senhora

LISTA DE SIGLAS

A

AHRESP	Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal
ANCP	Agência Nacional de Compras Públicas

C

C	Concordo
CARI	Comando da Administração dos Recursos Internos
CCS	Companhia de Comando e Serviços
CCT	Contrato Coletivo de Trabalho
CFFF	Centro de Formação da Figueira da Foz
CFP	Centro de Formação de Portalegre
CG	Comando Geral
CM	Concordo Muito
CT	Concordo Totalmente
CTLisboa	Comando Territorial de Lisboa

D

D	Discordo
DA	Divisão de Aquisições
DCAI	Divisão de Controlo e Auditoria Interna
DM	Discordo Muito
DMV	Divisão de Medicina Veterinária
DR	Divisão de Reabastecimento
DRF	Direção de Recursos Financeiros
DRH	Direção de Recursos Humanos
DRL	Direção de Recursos Logísticos
DT	Discordo Totalmente

E

EG	Escola da Guarda
----	------------------

G

GNR	Guarda Nacional Republicana
-----	-----------------------------

M

MAI	Ministério da Administração Interna
-----	-------------------------------------

N

NCND	Não Concordo Nem Discordo
------	---------------------------

P

PRACE	Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado
-------	---

S

SG	Secretaria-Geral
----	------------------

T

TIA Trabalho de Investigação Aplicada

U

UAG Unidade de Apoio Geral

UI Unidade de Intervenção

USHE Unidade de Segurança e Honras de Estado

LISTA DE SÍMBOLOS

α	Alfa de Cronbach
μ	Média
dp	Desvio padrão
€	Euro
Fi	Frequência de respostas
%	Porcentagem

CAPÍTULO I:

ENQUADRAMENTO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

1.1 INTRODUÇÃO

Este Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) surge no âmbito da conclusão do mestrado integrado em Ciências Militares, ramo de Administração da Guarda Nacional Republicana (GNR). O tema deste trabalho é: “Os gastos e o efetivo associados às messes¹ e bares da Guarda Nacional Republicana”.

Na sequência do presente Capítulo é apresentado o enquadramento, a justificação da escolha do tema, as perguntas de partida, o objeto de investigação, os objetivos de investigação, as hipóteses, a metodologia adotada e a estrutura do trabalho.

1.2 ENQUADRAMENTO

Hoje em dia são exigidos inúmeros esforços de poupança no setor do Estado, não só pela situação de crise que se vive no país, e até mundialmente, mas também porque a sociedade está sensibilizada para o facto de que todos os gastos e todos os desperdícios no funcionamento deste setor culminam num sancionamento através do aumento da carga fiscal, criando pressão. Impõe-se, cada vez mais, um uso criterioso do orçamento de Estado.

São impostos cortes orçamentais nos organismos e nas organizações do estado, que afetam também a GNR, pelo que a sua estrutura e gastos devem ser repensados, de modo a perceber-se quais as alterações possíveis que permitam, simultaneamente, gerar poupança sem comprometer o bem-estar dos militares e a missão de segurança perante a sociedade. Caso esta análise não seja feita atempadamente poderá o escrutínio censurar a organização, e levar a uma fragilização em termos de imagem e de confiança por parte da sociedade. Nesse âmbito, surge a necessidade de analisar estas atividades de apoio da GNR e perceber se existirão formas de gestão alternativas que diminuam os encargos, com o intuito de que

¹ Explicação de conceito no glossário.

a sociedade reconheça que os encargos são aplicados na sua componente basilar, que consiste na missão de fornecer segurança pública aos cidadãos.

1.3 JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA

A deliberação, e consequente escolha deste tema, foi baseada na consideração de que estas “são atividades com um enorme potencial de melhoria e de geração de poupanças”, como refere o Major Nascimento, e é depreendido por uma grande parte dos militares da GNR, pelo que é um assunto pertinente e urgente de ser analisado e estudado.

Já existiram esforços e tentativas de inovação e de mudança na forma de gestão das messes e bares, mas estes traduziram-se em atos isolados, e.g o *outsourcing* em tempos no Centro de Formação da Figueira da Foz (CFFF) e o recurso a civis na Unidade de Intervenção (UI). No entanto, na grande maioria do universo dos mesmos, ainda se mantém inalterado o modelo de gestão, pelo que, com as constantes evoluções, se compreende o caráter urgente em estudar-se a eficiência do modelo. Este estudo pretende, portanto, chegar a conclusões que possam ser válidas para que o modelo possa ser melhorado, e para que seja adotada uma direção transversal em todo o universo de gestão das messes e bares por parte da organização.

1.4 PERGUNTA DE PARTIDA E PERGUNTAS DERIVADAS

A pergunta de partida (PP), que origina este TIA, é a seguinte: **É uma alternativa viável a substituição de militares por civis nas messes e bares da GNR?**

Para materializar o estudo destas temáticas obtiveram-se as seguintes perguntas derivadas (PD), as quais deram origem, por conseguinte, às hipóteses (H) de resposta dispostas no seguimento deste trabalho:

- **PD1:** A mudança organizacional é importante para as organizações?
- **PD2:** Substituir os militares por civis nas messes e bares iria torná-los mais eficientes?
- **PD3:** Os dirigentes consideram o processo de mudança como importante para a GNR?
- **PD4:** Os dirigentes consideram que as alternativas de substituição propostas devem ser aplicadas?
- **PD5:** Os militares aceitam a mudança?

- **PD6:** Os militares consideram que as alternativas de substituição propostas devem ser aplicadas?

Na Figura 1 está representada a ligação entre a PP e as PD.

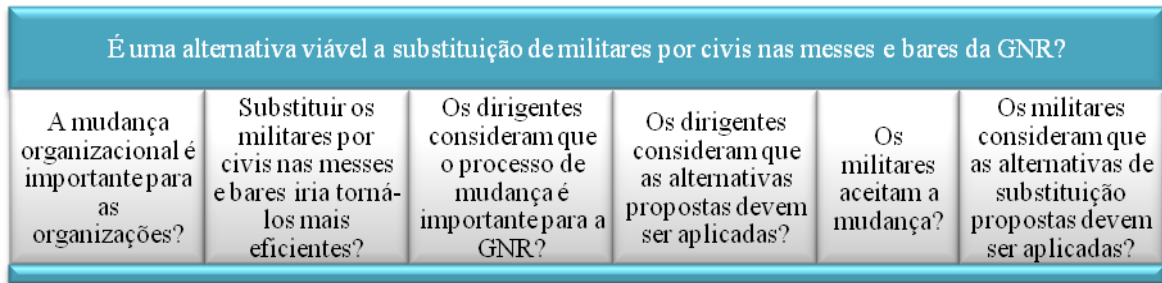


Figura 1: Ligação entre a pergunta de partida e as perguntas derivadas.

1.5 OBJETO DE INVESTIGAÇÃO

O objeto de investigação deste trabalho centra-se nos gastos com o efetivo associado às messes e bares. Irá analisar-se o seu modelo atual de gestão, elaborar-se-ão alternativas de substituição e analisar-se-á o seu impacto. Para se compreender a generalidade do modelo de gestão das messes e bares da GNR estuda-se, a exemplo representativo, as diferentes messes e bares de diferentes tipologias de unidades.

1.6 OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

O objetivo geral é saber se a poupança gerada com a aplicação das alternativas de substituição apresentadas é significativa e se os militares da GNR estão preparados e aceitam a mudança que implica a substituição dos militares que trabalham nas messes e bares por civis, através de uma ou mais das alternativas de substituição propostas.

Os objetivos específicos são:

- Estudar a mudança organizacional e saber quais as suas correntes.
- Saber como as mudanças têm sido implementadas na GNR.
- Identificar falhas na implementação de mudanças organizacionais anteriores, para que as futuras mudanças possam gerar menos resistência, permitindo uma melhor e mais rápida implementação das mesmas.
- Saber quais os efeitos económicos e de libertação de pessoal de diversas alternativas de substituição.
- Saber a opinião dos principais gestores dos bares e messes acerca da mudança e das alternativas de substituição propostas.
- Saber qual a aceitação dos militares ao processo de mudança e às alternativas de substituição propostas.

1.7 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Para cada pergunta derivada foram formuladas as hipóteses de investigação seguintes:

- **H 1:** A mudança organizacional é importante para as organizações.
- **H 2:** A substituição por civis iria tornar as messes e bares menos consumidores de recursos da GNR.
- **H 3:** Os dirigentes consideram que o processo de mudança é importante para a GNR.
- **H 4:** Os dirigentes consideram que as alternativas de substituição propostas devem ser aplicadas.
- **H 5:** Os militares aceitam a mudança.
- **H 6:** Os militares consideram que as alternativas de substituição propostas devem ser aplicadas.

Na Figura 2 está, em esquema resumido, a ligação das PD com as hipóteses.

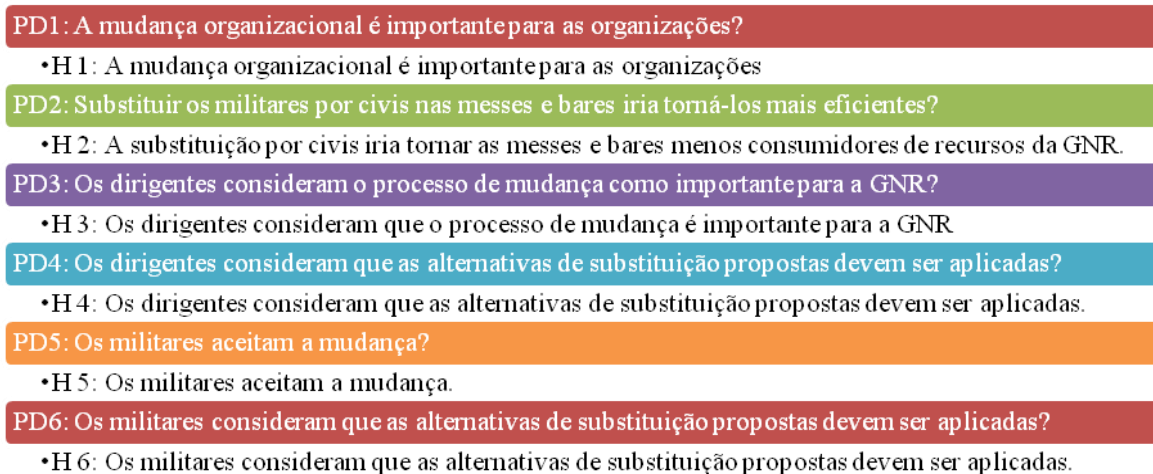


Figura 2: Ligação entre as perguntas derivadas e as hipóteses.

1.8 METODOLOGIA ADOTADA

A metodologia adotada foi a referida por Sarmiento (2008, p. 4), que refere que “numa investigação podem ser utilizados mais do que um método” para que sejam respondidas as perguntas derivadas, e refere vários métodos dos quais são utilizados, neste TIA, os seguintes:

- O **método de observação direta** – na observação dos balanços.
- O **método histórico** – através da interpretação do estado da arte.
- O **método crítico** – para sugerir alternativas de substituição de mudança.

- O **método dedutivo** – para obter dados específicos das alternativas.
- O **método inquisitivo** – nas entrevistas e inquéritos.
- O **método sistemático** – para interpretar os resultados.
- E o **método indutivo** – para se poder generalizar para todo o universo.

O percurso metodológico presente no TIA tem por base o método científico, que se inicia pela pergunta de partida e respetivas perguntas derivadas, cujas respostas possíveis se materializam em hipóteses. Estas hipóteses irão ser verificadas ao longo do TIA.

O TIA começa com a revisão da literatura ou estado da arte, seguindo-se o trabalho empírico, em que se recorre a técnicas de investigação para verificar as hipóteses.

Efetua-se, no final, conclusões e recomendações, referindo a verificação das hipóteses e resposta às perguntas derivadas, que contribuem para dar resposta à pergunta de partida.

1.9 ESTRUTURA DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

Acerca da estrutura deste trabalho, o mesmo divide-se em duas partes, uma de índole teórica e outra de índole prática.

A índole teórica materializa-se no Capítulo do enquadramento teórico, onde se abordam a mudança organizacional, os processos de mudança que foram surgindo na GNR, e o funcionamento das messes e bares da GNR. Analisa-se, ainda, no final, a forma de contratação e despedimento de civis.

Na parte prática do trabalho, que se inicia com o Capítulo do trabalho de investigação empírica, procede-se à descrição das alternativas de substituição e seus impactos. Esta informação foi, posteriormente, fornecida nas entrevistas e no inquérito realizados, cujos resultados foram analisados de seguida.

A terminar, no Capítulo final, proceder-se-á às respetivas conclusões e reflexões. Poderá então concluir-se se as hipóteses foram confirmadas ou refutadas, no sentido de se apurar se é viável a substituição dos militares por civis, cujo intuito de análise acompanha todo o trabalho. De seguida apresenta-se um esquema, na Figura 3, que sistematiza a estrutura.

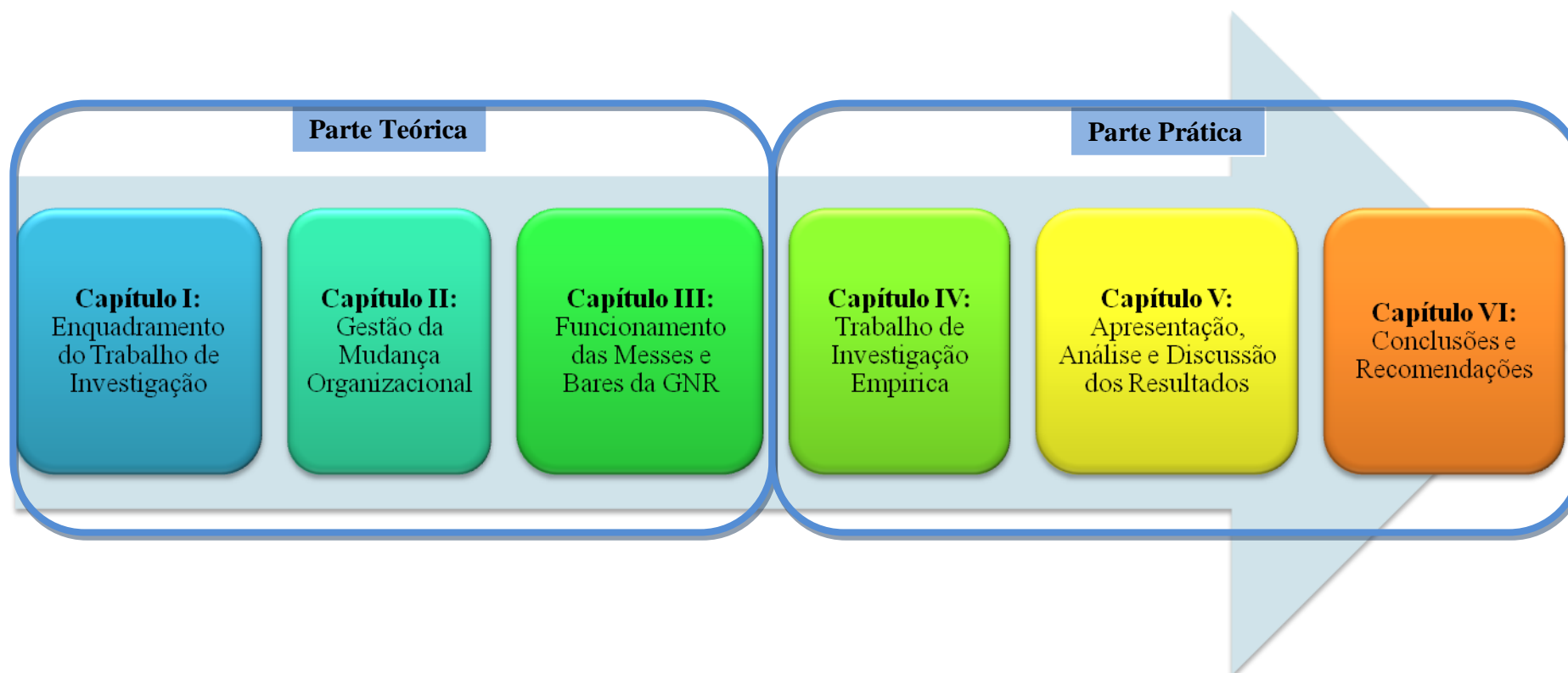


Figura 3: Estrutura do Trabalho de Investigação Aplicada.

CAPÍTULO II: GESTÃO DA MUDANÇA

2.1 INTRODUÇÃO

Este Capítulo centra-se na mudança organizacional, que se entende como fator decisivo para todas as organizações, quer privadas quer públicas.

Inicialmente, caracterizar-se-á a sua importância, e definir-se-á o conceito segundo os vários autores e a forma como se pode classificar. Numa última fase ir-se-ão caracterizar os diversos fatores de resistência à mudança, e como se lhes pode fazer face, bem como alguns modelos de mudança, os campos onde se poderá fazer o processo de análise de mudança e os caminhos que devem ser percorridos no processo.

Este Capítulo reveste-se de crucial importância porque a mudança não deve ser encarada como uma afronta ao modelo existente, mas como um leque de alternativas que pode trazer vantagens significativas para a organização.

Neste Capítulo analisar-se-á também a fase anterior ao processo de mudança. Este é um processo atual, pertinente e constante, e que deve ser sempre antecedido de estudos e preparações, para que a mudança possa ser o mais normal e natural possível, e não capitule devido à incompreensão e não-aceitação do processo.

2.2 EVOLUÇÃO DA CONCEÇÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

É atualmente aceite que todas as organizações estão sujeitas a permanentes mudanças. Este conceito ultrapassa o que se compreende por mudanças esporádicas ou eventuais. A mudança é atualmente compreendida como permanente e consecutiva, e a sua necessidade não se limita apenas ao universo privado mas foi, também, transposta para as organizações públicas, tal como é referido por Pinto (2007)², devido à exigência por parte dos cidadãos e no sentido de tornar os processos mais eficazes e eficientes. Legitimando a necessidade e a naturalidade com que deve compreender e aceitar a mudança, Burke

² Francisco Pinto é amplamente reconhecido por participar em diversos seminários, em que se destaca a participação com o tema *Alinhar Mudança Estratégica e Performance para Criar Valor Público*, no V Congresso Nacional da Administração Pública, em Outubro de 2007, no Centro de Congressos de Lisboa.

(2002, p. 19) afirma que "a mudança organizacional é tão velha como as próprias organizações".

Este conceito, de mudança organizacional, sofreu diversos estádios ao longo da história, os quais, e, no sentido dos esquematizar, Demers (1999) dividiu em três diferentes períodos:

Pós 2ª Guerra – **Crescimento e adaptação** – Este foi o período que se caracterizou por um alto crescimento económico e que se compreendeu até à década de 70. Considerava-se neste período que toda a mudança era considerada como um sinónimo de evolução e progresso. A questão central era **“o que mudar?”**.

Década 70 até 90 – **Morte ou Transformação** – Neste período, com a recessão generalizada, a mudança era vista como uma crise nas organizações. Era um processo de transformação que tinha de ser radical e garantir o posicionamento no ambiente de mutação constante e imprevisibilidade absoluta. Era uma mudança difícil, por isso a questão central era **“como fazer a mudança?”**.

Década de 90 – **Aprendizagem e evolução** – A sucessão de crises deixou um clima de confiança abalada no retorno à estabilidade. Nesta fase a única certeza é a mudança, pelo que esta passou a ser compreendida como uma realidade presente, havendo necessidade de intervenção e apoio por parte de todos os membros da organização. A questão passou a ser **“o quê, como e porquê mudar?”**.

No sentido, então, de se procurar prever as mudanças, houve alguns autores que avançaram com tendências de mudança, um deles foi Castells (1999), segundo o qual a empresa horizontal estaria a substituir a burocracia vertical, referindo que a estrutura organizacional estava, tendencialmente, a ficar mais achatada, o topo hierárquico aproximava-se dos patamares inferiores das organizações (administradores mais próximos dos trabalhadores).

Silva (2003) vai mais longe ao evidenciar uma rotura com as teorias emanadas dos clássicos (Adam Smith, Karl Marx, Emile Durkheim, Max Weber, Frederick Taylor, Henri Fayol e Chester Bernard), referindo-se a elas como tendo cada vez menos importância face às novas contribuições teóricas para a gestão da mudança que surgiram, e à importância da gestão da mudança. Acrescenta, ainda, que a melhor estratégia para a gestão da mudança organizacional não é mudar a organização e posteriormente mudar as pessoas, mas sim mudar as pessoas para que depois elas mudem a organização. Ou seja, a melhor estratégia consiste em mudar a perceção das pessoas, levando-as à compreensão e aceitação da mudança, para depois, com o seu apoio, proceder à mudança em causa.

Interessa, neste momento, definir o conceito de mudança no contexto organizacional, para que se compreenda o seu intuito evolutivo e de melhoramento contínuo.

2.3 CONCEITOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O conceito de mudança no interior de uma organização é de difícil definição pela dificuldade em delimitar a sua abrangência. E.g., qual a fronteira, se é que existe, entre uma pequena alteração na organização e uma mudança?

A dificuldade supracitada é expressa pelos autores Lima e Bressan (2003, p. 98), que referem que “muitos autores esquivam-se de apontar uma definição do fenómeno, temendo o terreno conceitual pantanoso que terão de enfrentar”.

Realçando o carácter de urgência permanente, Weick & Quinn (1999, p. 381 e 382) afirmam que “a mudança nunca começa porque ela nunca pára”. E, portanto, consideram que o conceito, como sendo um procedimento constante e que requer continuidade, deveria ser alterado para uma expressão que indique a continuidade como: “mudando” (de “*Change*” para “*Changing*”).

A mudança, segundo Orlikowsky (1996, p. 63 e 64), é vista como sendo um fator tão determinante na vida das organizações que, segundo o próprio afirma, já não é secundária na vida destas e passou a ter o “papel chave da vida da organização”.

Para resumir as definições dos vários autores, Lima e Bressan (2003) sintetizaram-nas num quadro idêntico ao Quadro 1.

Quadro 1: Definições de mudança organizacional.

Definição	Referência
Alteração significativa, articulada, planeada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja de forma integrada os componentes comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)
Abstração de segunda ordem, ou seja, trata-se do registo de impressões sobre a relação entre variáveis dinâmicas.	Woodman (1989)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente fundamentadas que objetivam a mudança planeada no ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras & Robertson (1992)
Acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que idealizam.	Ford & Ford (1994)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, estrutura e cultura).	Nadler et al (1994)
Sequência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.	Van de Ven & Poole (1995)
Atividades intencionais proativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais.	Robbins (1999)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr. (2000)
Qualquer modificação, planeada ou não, nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes (pessoas, estruturas, produtos, processos e cultura); modificação que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em resposta às demandas internas e externas.	Bressan (2001)
Toda a alteração, planeada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma, que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	Bruno Faria (2003)

Fonte: adaptado de Lima e Bressan (2003).

Tendo por base essas definições enunciadas, Lima e Bressan (2003, p. 25) desenvolvem a definição que complementa e caracteriza a máxima abrangência do conceito:

“Mudança organizacional é qualquer alteração, planeada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e o seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional”.

A mudança organizacional, como se pode verificar pela definição de conceito, tem um sentido muito lato e, portanto, para o seu estudo e compreensão deve ser classificada e distinguida segundo alguns critérios.

2.4 FORMAS DE CLASSIFICAÇÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Lima e Bressan (2003) também acoplam as várias formas de classificação dos vários autores num quadro semelhante ao representado (Quadro 2).

Quadro 2: Classificação da mudança segundo vários autores.

Referência	Tipos de mudança	
Weick & Quinn (1999)	Contínua - Mudança constante. Podem ser pequenos avanços no quotidiano que por acumulação originam uma mudança expressiva na organização	Episódica - Mudança pouco frequente, descontínua e intencional, que ocorre em períodos em que as empresas saem da condição de equilíbrio.
Nadler et al (1994)	Incremental/contínua - Continuidade do padrão.	Descontínua - Mudança do padrão existente, ocorre em períodos de desequilíbrio e reestrutura características da empresa.
Silva (1999)	Incremental/organizacional - Aumento da eficiência no uso dos recursos.	Transformacional/institucional - Mudança de missão, natureza e objetivo da organização.
Porras & Robertson (1992)	1ª Ordem - É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características sem alterar os aspetos chave da organização.	2ª Ordem - É uma mudança radical e descontínua.
Greenwood & Hinings (1996)	Convergente - Ajuste preciso na orientação da organização.	Radical - Rutura com a orientação presente e transformação da mesma. Pode ser de duas formas: Revolucionária – de forma abrupta e afeta todas as partes da organização; Evolucionária – ocorre de forma lenta e gradual, e pode afetar menos partes.

Fonte: Adaptado de Lima e Bressan (2003).

Como se pode observar, as várias classificações correspondem a dois tipos de critérios, que se subdividem em duas diferentes classificações cada:

- Pelo seu grau de afetação no interior da organização:
 - Toda a estrutura – mudança em todos os principais setores da organização.
 - Setores específicos – ajustes precisos em um ou mais setores da organização.
- Pelo seu caráter temporal:

- Contínuas – mudanças constantes e que no seu todo irão provocar alterações relevantes na organização.
- Descontínuas – alterações provocadas em períodos determinados e que alteram nesse período a concepção da organização.

Conhecendo a mudança organizacional na sua aceção conceptual e de importância para o melhoramento das organizações, surge a necessidade de evidenciar o fenómeno de resistência à mudança.

2.5 RESISTÊNCIA À MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A resistência à mudança é um fenómeno que está inerente à natureza humana, como se irá compreender através da análise dos diversos autores.

Moscovici (2003, p. 159) aceita a resistência à mudança e compreende-a como “uma reação normal, natural e saudável, desde que represente um período transitório de tentativas de adaptação, em que o indivíduo procura recursos para enfrentar e lidar com o desafio de uma situação diferente”.

Pensamento semelhante tem Carnall (2007, p. 3), que refere que a resistência à mudança deveria ser encarada como uma “resistência à incerteza” e não, portanto, necessariamente à mudança a ser efetuada.

Cunha et al. (2007, p. 850) referem que “os fatores psicológicos traduzem-se na resistência à mudança por parte das pessoas, e os organizacionais na gestão incorreta da mudança”. Os mesmos autores esquematizam em quadro, semelhante ao Quadro 3, os diferentes fatores e respetivas razões de resistência à mudança.

Quadro 3: Fatores e razões de resistência à mudança.

Fatores de Resistência	Razões para a resistência
Psicológicos	Evitar a incerteza. Rotinas defensivas. Autointeresse. Descrença em relação à mudança
Organizacionais	Abordagem incompleta Deficiências de Comunicação Uso indevido de tipos e técnicas de mudança

Fonte: adaptado de Cunha et al. (2007).

Tendo conhecimento destes fatores, surge então a necessidade dos responsáveis pelo processo de mudança desenvolverem métodos e técnicas capazes de minimizar a

resistência ao mesmo, para que este possa ser aceite, compreendido e desenvolvido com o apoio de todos os intervenientes. Para perceber qual a mudança a efetuar e facilitar o processo, minimizando as resistências, foram desenvolvidos vários modelos, os quais carecem também de análise.

2.6 MODELOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Castro (2003) indica os passos principais para assegurar o sucesso da mudança:

- Existir uma definição esclarecedora dos motivos que levam à mudança.
- Existir um projeto de mudança elaborado por participação.
- Existir informação do “porquê”, “o quê”, “para quê” e “como” se vai processar a mudança.

Fishman (1997), por sua vez, propôs dez Leis acerca da Mudança organizacional, que aqui se identificam e abordam:

1. A mudança começa e acaba com a empresa. Este fato releva a pensar na mudança como um meio e não como um fim em si mesmo.
2. A mudança refere-se às pessoas. Para operar uma mudança tem de se transformar as pessoas de participantes resistentes em agentes da mudança.
3. Existe informação na oposição. Quando se ouve dizer que algo vai mudar, as pessoas apresentam uma reação instintiva de resistência.
4. A rede informal pode ter tanto poder como a rede formal. Todas as organizações têm uma forma de comunicar formal mas paralela a esta, normalmente, existem canais informais.
5. Não se pode convocar as pessoas para a mudança. As pessoas precisam de se sentir parte da mudança.
6. A mudança não é uma vocação, é uma tarefa. Apesar de exigir muita persistência, a mudança é uma tarefa a ser realizada e não uma crença.
7. Esqueça o equilíbrio, crie pressão. A maior parte fica pouco à vontade no desconhecido e imprevisível. Os líderes de mudança trabalham sempre assim.
8. Nenhum agente de mudança teve sucesso a morrer pela sua empresa. A mudança deve ser preparada para a organização e aceite por esta, e não através do sacrifício dos agentes da mudança.
9. Não se consegue mudar a empresa sem se mudar a si mesmo. Em qualquer tentativa de mudança a primeira pessoa que deve mudar é o agente da mudança.

10. Mesmo que a empresa não mude, os intervenientes no processo de mudança irão mudar, devido à alteração na sua perceção da empresa e do seu funcionamento. No final, Fishman (1997) conclui que para as organizações é “mudar ou morrer”.

2.7 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

Não existem publicações que consubstanciem a análise desta temática, pelo que se recorreu às informações obtidas nas entrevistas exploratórias (Apêndice B) para a desenvolver.

Verifica-se que a GNR, ao longo da sua história, tem passado por várias mudanças, sendo que a última com maior impacto foi a de implementação da Lei Orgânica, em 2007, que veio revolucionar toda a estrutura da GNR.

Antes da mudança depreendia-se, segundo o Coronel Castro (2012), que o “modelo que existia estava esgotado e sabia-se que se tinha de mudar”, mas, ainda assim, esta foi uma decisão tomada pelo poder político, e não pela organização. Este é um exemplo da relutância, por parte da organização, em mudar por sua própria iniciativa.

Esta mudança, ainda que explicada e seguida as premissas de Castro (2003), afastou-se do seu objetivo e por isso falhou. O problema nesta mudança e o motivo das falhas, segundo Castro (2012), deveram-se, em grande parte, à não interiorização do processo por quem deveria levá-la a cabo. A resistência foi mais forte por não ter sido conduzida convictamente, segundo Nascimento (2012) os gestores da mudança foram incapazes de “motivar as pessoas de modo a que estas se empenhassem na mudança”.

Na opinião de Castro (2012), a falha passou não só pelos atores mas também pela ausência de avaliações durante o processo de mudança, de modo a aferir o cumprimento dos seus objetivos. Entende que a mudança deveria fornecer dados que levassem a perceber se “é necessária outra ou se ainda se pode ajustar a que decorre”, porque “a mudança tem custos e não pode ser em vão”. Neste sentido, Nascimento (2012) acrescenta que “o modelo ainda não estabilizou para ser implementada uma nova mudança”.

Depreende-se, tal como indicou Nascimento (2012), que “na GNR a mudança é vista como algo negativo e incómodo, devido ao seu cariz militar que a torna muito fechada”.

2.8 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NAS MESSES E BARES DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

As mudanças levadas a cabo nas messes e bares da GNR foram no âmbito do controlo orçamental, implementação de programas de *software* de gestão de bares e messes (WinMAX), e alteração na forma de prestação de contas - antes eram geridas de forma autónoma, cada bar e messe recebia a receita e através dela comprava ao fornecedor os víveres e outros produtos necessários, atualmente já tem de remeter toda a receita à Direção de Recursos Financeiros (DRF). Este novo processo alterou significativamente a forma de gestão, permitindo um maior controlo e diminuindo o fluxo de dinheiro entre as messes e bares e os fornecedores.

A gestão de pessoal pouco tem mudado, tendo-se assistido, apenas em casos isolados, a alguns avanços no sentido da libertação de pessoal militar destas funções, como é o caso da UI, mas que pouca expressão tem no universo global das messes e bares. É de referir, no entanto, que noutras unidades, como é caso da Unidade de Segurança e Honras de Estado (USHE), se estão a incorporar jovens militares nestas funções (7 militares em 12 têm menos de 35 anos, e 4 menos de 30 anos), pelo que urge perceber qual a direção a tomar na gestão do pessoal para as funções desempenhadas nas messes e bares.

2.9 CONCLUSÕES

Verifica-se que a mudança organizacional é uma temática que está presente e que é contínua no seio das organizações, e por isso tão importante para estas. Esta realidade faz face às alterações do meio em que as organizações se inserem, quer sejam de ordem interna quer externa. É indispensável que estas sejam recetivas à mudança, uma vez que esta opera no sentido de melhorar a eficiência e permitir que as organizações se consigam adaptar às exigências que lhes surgem.

Como tal, as organizações públicas também não devem ser imunes e avessas a este processo. Pelo contrário, também elas devem ser recetivas ao processo de mudança. Num estado em que a incerteza e as exigências são uma realidade, a necessidade de alteração nas organizações deve ser antecipada de modo a que a mudança possa ser gradual e não abrupta. Caso este aspeto não seja atendido, o processo de mudança será tido como imposto, o que vai originar uma mudança radical e forçada, e, por isso, com maiores dificuldades de implementação. As resistências tendem a agravar-se quando não existe uma preparação atempada.

CAPÍTULO III:

FUNCIONAMENTO ATUAL DAS MESSES E BARES DA

GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

3.1 INTRODUÇÃO

Neste Capítulo explicar-se-á o funcionamento das messes e bares da GNR e como se procede à contratação de civis.

Começa-se por explicar a composição e empenhamento do efetivo afeto às messes e bares, bem como as diferentes funções desempenhadas, os seus horários, refeições produzidas num dia normal³ e num dia de atividade reduzida³, bem como a faturação dos diferentes bares. Pretende-se, assim, dar uma perspetiva global acerca do funcionamento das messes e bares através da imagem representativa da configuração e funcionamento das messes e bares do Comando Geral (CG), da Escola da Guarda (EG), da Unidade de Intervenção (UI), e do Comando Territorial de Lisboa (CTLisboa).

Na parte final analisa-se como é possível proceder-se à contratação de civis por parte da GNR, visto que é requisito necessário para tornar possível a substituição dos militares afetos às funções descritas.

3.2 MESSES E BARES DO COMANDO GERAL

No CG estão em funcionamento diferenciado 3 messes e 3 bares, sendo que os mesmos militares prestam serviço nas respetivas messes e respetivos bares.

As messes e bares da CG são compostos por 31 elementos, 1 Sargento-ajudante, 27 Cabos e 3 Guardas. O número de refeições fornecidas nas messes, durante um dia normal e num dia de atividade reduzida são as constantes na Tabela 1.

³ Explicação de conceito no glossário.

Tabela 1: Refeições fornecidas no Comando Geral.

Refeição	Nº Refeições num dia normal	Nº Refeições num dia de atividade reduzida
Pequeno-almoço	44	31
Almoço Normal	240	33
Jantar Normal	44	31
Total	328	95

Os bares apresentaram a faturação, no ano de 2011, presente na Tabela 2.

Tabela 2: Faturação do ano 2011 nos bares do Comando Geral.

Bar	Anual	Mensal
Oficiais	17.542,70 €	1.461,89 €
Sargentos	24.753,51 €	2.062,79 €
Guardas	63.335,20 €	5.277,93 €
Total	105.631,41 €	8.802,62 €

3.3 MESSES E BARES DA ESCOLA DA GUARDA

Existem na Escola da Guarda três messes distintas (Oficiais, Sargentos e Guardas), embora as messes de Oficiais e Sargentos estejam a funcionar, em momentos de maior afluência (com mais militares a tomar refeições), de forma conjunta, devido à escassez de militares para servir à mesa. Desempenham funções nas messes e bares da EG 44 militares, 1 1º Sargento, 37 Cabos e 6 Guardas. O número de refeições fornecidas nas messes num dia normal e num dia de atividade reduzida estão na Tabela 3.

Tabela 3: Refeições fornecidas na Escola da Guarda.

Refeição	Nº refeições num dia normal	Nº refeições num dia de atividade reduzida
Pequeno-almoço	262	27
Almoço Normal	263	27
Jantar Normal	240	29
Total	765	83

Os bares tiveram a faturação, no ano de 2011, constante na Tabela 4.

Tabela 4: Faturação do ano 2011 nos bares da Escola da Guarda.

Bar	Anual	Mensal
Oficiais	13.758,45 €	1.146,54 €
Sargentos	41.366,24 €	3.447,19 €
Guardas	75.665,81 €	6.305,48 €
Total	130.790,50 €	10.899,21 €

3.4 MESSE E BARES DA UNIDADE DE INTERVENÇÃO

Na UI existem três messes distintas (Oficiais, Sargentos e Guardas), com a diferença de que os bares de Oficiais e Sargentos são adjacentes às messes e, como tal, quem serve às mesas na messe desempenha também as funções nos bares adjacentes. As messes e bares da UI são compostos por 33 elementos, 1 1º Sargento, 11 Cabos, 14 Guardas e 7 civis. O número de refeições fornecidas nas messes está presente na Tabela 5.

Tabela 5: Refeições fornecidas na Unidade de Intervenção.

Refeição	Nº refeições num dia normal	Nº refeições num dia de atividade reduzida
Pequeno-almoço	80	70
Almoço Normal	170	33
Jantar Normal	90	90
Total	340	193

Os bares tiveram a faturação, no ano de 2011, constante na Tabela 6.

Tabela 6: Faturação do ano 2011 nos bares da Unidade de Intervenção.

Bar	Anual	Mensal
Oficiais	6.995,83 €	582,99 €
Sargentos	10.063,10 €	838,59 €
Guardas	75.585,35 €	6.298,78 €
Total	92.644,28 €	7.720,36 €

3.5 MESSE E BARES DO COMANDO TERRITORIAL DE LISBOA

No CTLisboa estão em funcionamento três bares, de Oficiais, Sargentos e Guardas, e apenas uma messe. As messes e bares da CTLisboa são compostos por 10 elementos, 1 Sargento-ajudante, 7 Cabos e 2 civis. O número de refeições fornecidas nas messes num dia normal e num dia de atividade reduzida é a constante na Tabela 7.

Tabela 7: Refeições fornecidas no Comando Territorial de Lisboa.

Refeição	Nº refeições num dia normal	Nº refeições num dia de atividade reduzida
Pequeno-almoço	5	5
Almoço Normal	46	9
Jantar Normal	9	9
Total	60	23

Os bares apresentaram a faturação, no ano de 2011, presente na Tabela 8.

Tabela 8: Faturação do ano 2011 nos bares do Comando Territorial de Lisboa.

Bar	Anual	Mensal
Oficiais e Sargentos	2.950,36 €	245,86 €
Guardas	12.514,42 €	1.042,87 €
Total	15.464,78 €	1.288,73 €

3.6 SÍNTESE DE FUNCIONAMENTO DOS BARES E MESSES DAS DIFERENTES UNIDADES

Os diferentes bares e messes das unidades referidas são representativos dos diferentes tipos de bares e messes do universo total.

A Tabela 9 concentra a informação dos militares que desempenham funções nas messes e bares respetivos, onde se pode verificar a diferença entre os mesmos.

Tabela 9: Comparação do efetivo empenhado das diferentes unidades nas messes e bares.

	CG	EG	UI	CTLisboa
Sargentos	1	1	1	1
Cabos	27	37	11	7
Guardas	3	6	14	
Civis			7	2
Total	31	44	33	10

A Tabela 10 concentra os dados das refeições fornecidas, onde se constata a diferença das refeições fornecidas nas outras unidades em comparação com o CTLisboa.

Tabela 10: Refeições fornecidas nas diferentes unidades.

Refeição	CG		EG		UI		CTLisboa	
	Dia normal	Dia de atividade reduzida	Dia normal	Dia de atividade reduzida	Dia normal	Dia de atividade reduzida	Dia normal	Dia de atividade reduzida
Pequeno-almoço	44	31	262	27	80	70	5	5
Almoço	240	33	263	27	170	33	46	9
Jantar	44	31	240	29	90	90	9	9
Total	328	95	765	83	340	193	60	23

A Tabela 11 concentra os dados da faturação dos bares no ano 2011, onde se verifica a discrepância entre as unidades, surgindo o CTLisboa com pouca faturação face aos restantes, apresentando estes uma faturação similar.

Tabela 11: Faturação de 2011 dos bares nas diferentes unidades.

Bar	CG	EG	UI	CTLisboa
Oficiais	17.542,70 €	13.758,45 €	6.995,83 €	2.950,36 €
Sargentos	24.753,51 €	41.366,24 €	10.063,10 €	0,00 €
Guardas	63.335,20 €	75.665,81 €	75.585,35 €	12.514,42 €
Total	105.631,41 €	130.790,50 €	92.644,28 €	15.464,78 €

Para melhor se comparar as diferentes unidades foi elaborada a Tabela 12, onde se calculam as percentagens do total de efetivo, refeições em dias de atividade normal e em dias de atividade reduzida, e ainda a faturação dos bares. Através desta Tabela é possível aferir que a EG possui mais efetivo, com 37% do total das unidades, seguindo-se a UI e o CG com 28% e 26%, respetivamente, tendo menos efetivo o CTLisboa, com 8%. No que diz respeito às refeições num dia de atividade normal, a EG é a que fornece mais, com 51% do total, seguindo-se a UI e o CG com 23% e 22%, respetivamente, sendo o CTLisboa o que fornece menos, com 4%. Já nos dias de atividade reduzida, é a UI que fornece mais refeições, com 49%, seguindo-se o CG e a EG com 24% e 21%, respetivamente, seguindo-se o CTLisboa, com apenas 6%. Na faturação dos bares, a EG e o CG são as que mais

faturam, com 38% e 31%, respetivamente, seguindo-se a UI com 27% e o CTLisboa com 4%.

Tabela 12: Comparação da dimensão do serviço fornecido pelas messes e bares das diferentes unidades.

	Efetivo	Perc.	Refeições dia normal	Perc.	Refeições dia Act. Red.	Perc.	Faturação bares	Perc.
CG	31	26%	328	22%	95	24%	105.631,41 €	31%
EG	44	37%	765	51%	83	21%	130.790,50 €	38%
UI	33	28%	340	23%	193	49%	92.644,28 €	27%
CTLisboa	10	8%	60	4%	23	6%	15.464,78 €	4%
TOTAL	118	100%	1493	100%	394	100%	344.530,97 €	100%

Nesta Tabela é possível verificar que o CG, a EG e a UI têm um serviço de messes e bares com uma dimensão muito superior ao CTLisboa, o que reflete o caráter de pluralidade nos serviços de messes e bares existentes na GNR. Ainda que apresentem uma dimensão reduzida, as messes e bares semelhantes aos do CTLisboa são aqueles que existem em maior número, devendo, por isso, as alternativas sugeridas contemplar a possibilidade de implementação também nestas unidades específicas.

Pode aferir-se, ainda, que não existe uma proporção direta entre o efetivo empenhado e o serviço prestado, pois, como se pode ver, o CTLisboa, por comparação com as outras unidades, recorre a um maior número de efetivo, proporcionalmente, à quantidade de serviço prestado. Interessa, assim, analisar e procurar reestruturar o funcionamento destes, tornando-o, em inferior escala, semelhante ao das outras unidades. Se tal for conseguido, pode-se, desta forma, diminuir o pessoal empenhado na unidade referida e semelhantes.

3.7 RECURSOS HUMANOS AFETOS ÀS MESSES E BARES DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

Nas messes – de acordo com dados de 2012, estão afetos 338 militares e 10 civis, totalizando um gasto mensal de 484 806,07 €, destinando-se 482 033,91 € a militares.

Nos bares - de acordo com levantamento feito em 2011, estão afetos 158 militares, o que totaliza um gasto mensal de 236 198,14 €.

3.8 CONTRATAÇÃO DE CIVIS PELA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

Para averiguar esta possibilidade recorreu-se a um pedido de esclarecimento ao Comando da Administração dos Recursos Internos (CARI), a partir da Direção de Recursos Humanos (DRH), nomeadamente pela Repartição de Civis.

- **Parecer do Ministério**

Aferiu-se que é possível efetuar a contratação de civis, se forem incluídos no Mapa de Pessoal, a submeter à aprovação do Ministro do Ministério da Administração Interna (MAI) ^{4 e 5}, no ano antecedente ao ano em que pretende efetuar a contratação ⁵.

- **Orçamento para pagar vencimentos a civis**

Para dispor de orçamento para pagar os vencimentos a civis a sua previsão seria incluída no Orçamento de Estado. Sendo sempre prevista e autorizada no ano precedente, a intenção deveria ser decidida este ano, para poder contratar no próximo ano. ⁴

- **Formas de contratualizar**

É possível obter-se modelos de contratos de diversas naturezas ⁶. Como a intenção da GNR seria contratar por um período longo, analisar-se-á a modalidade de contrato por tempo indeterminado, e respeitando os procedimentos de concurso. ⁷

- **Formas de despedimento**

Durante o período experimental pode despedir-se sem qualquer aviso prévio. Após este período pode fundamentar-se em motivos diversos e pressupõe sempre a observância de um processo regulado por lei. Os diversos motivos e sua justificação são: disciplinar ⁸; coletivo ⁹; por extinção do posto de trabalho ⁹; e por inadaptação ¹⁰.

3.9 CONCLUSÕES

As estruturas das messes e bares são muito diferentes consoante as naturezas das unidades em que estão implementadas, pelo que as alternativas têm de poder ser aplicáveis em múltiplas situações, facto que permanece válido nas alternativas que irão ser sugeridas.

A contratação de civis é um processo que, dada a informação recolhida, não é inviável e não apresenta, quer na contratação quer na forma de despedimento, dificuldade

⁴Art.º 4º e seg. Regimes de vinculação, carreiras e remunerações dos trabalhadores da função pública (Lei n.º 12-A/2008).

⁵Lei de enquadramento Orçamental (Lei n.º 64-B/2011).

⁶Contantes no endereço eletrónico da Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP).

⁷Constantes no Procedimento Concursal (Portaria n.º 83-A/2009).

⁸Art.º 9º alínea d) (Lei n.º 58/2008).

⁹Art.º 18.º do Contrato Individual de Trabalho na Administração Pública (Lei nº 23/2004).

¹⁰Artigos 248.º a 251.º e 259º da mesma lei (Lei nº 23/2004).

acrescida. Se existir intenção da GNR em contratar, os condicionalismos legais da contratação serão ultrapassados. Ao nível do despedimento, é de referir que, apesar de existirem requisitos legais a cumprir, a sua efetivação permanece mais simples que o despedimento de um militar, pelo que, se o processo de contratação for exigente e a seleção for a adequada às funções, não existirão problemas maiores do que os existentes.

CAPÍTULO IV:

METODOLOGIA DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

4.1 INTRODUÇÃO

Este trabalho foi elaborado segundo metodologia Científica com o intuito de, como refere Sarmiento (2008, p. 3), ser desenvolvido com características de “objetividade; refutabilidade; estruturação; metodologia; atitude crítica”.

Com este estudo, recorrendo aos métodos e técnicas próprias do trabalho científico, procurou-se, no âmbito dos bares e messes da GNR, aquando do período dedicado ao TIA, verificar as hipóteses colocadas e retirar as devidas ilações.

Neste Capítulo são analisadas as seguintes matérias:

- Os métodos de abordagem ao problema e respetiva justificação.
- As técnicas, procedimentos e meios utilizados.
- Local e data da pesquisa e recolha de dados.
- Amostragem: composição e justificação.
- Descrição dos procedimentos de análise e recolha de dados.
- Descrição dos materiais e instrumentos utilizados.
- Quais os programas utilizados no processamento de dados.

A estrutura deste Capítulo materializa-se no método de abordagem ao estudo; nas técnicas, procedimentos e meios utilizados; na explicação sintética da elaboração das alternativas de substituição; na explicação acerca da aplicação das entrevistas; e na explicação da implementação dos inquéritos.

4.2 MÉTODO DE ABORDAGEM

Neste trabalho foram utilizados os vários métodos referidos na metodologia nas várias partes do trabalho. Para sugerir alternativas de substituição de mudança foi utilizado o **método crítico**, na compilação de informação para estudar as alternativas de substituição usou-se o **método dedutivo**, o **método inquisitivo** nas entrevistas e inquéritos, o **método**

sistemático para interpretar o que decorre dos resultados das entrevistas e inquéritos, e o **método indutivo** para generalizar para todo o universo.

Nesta fase foi, como refere Sarmiento (2008), seguida a “metodologia da investigação analítica”, caracterizada pela “recolha de informações”, “registo das informações” e “análise das informações”.

4.3 TÉCNICAS, PROCEDIMENTOS E MEIOS UTILIZADOS

Este trabalho usa várias técnicas distintas:

- Através da recolha de informação secundária (balanços dos bares e messes), após o seu tratamento, obter, analisar e discutir resultados de várias alternativas de substituição.
- Obtenção de informação primária por meio de entrevistas, com subsequente apresentação, análise e discussão de resultados.
- Obtenção de informação primária através de inquéritos, com o mesmo tratamento dos resultados (apresentação, análise e discussão).

Para a elaboração das alternativas de substituição utilizaram-se técnicas de tratamento de dados em folhas de dados no programa Microsoft Excel, de modo a que:

- através de balanços existentes de bares e messes da GNR;
- da compilação de informações da Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP);
- de informações dos acordos de quadro da Autoridade Nacional de Compras Públicas (ANCP);
- e por análise com pessoas relacionadas com o universo;
- se obtenham impactos económicos e de recursos humanos de cada alternativa de substituição.

Nas Entrevistas partiu-se da fase qualitativa, em que se recolhe o conteúdo das ideias principais dos inquiridos (Apêndice B), para a fase quantitativa, em que se traduzem as ideias recolhidas em dados numéricos para permitir a sua comparabilidade. Para a sua recolha foi utilizado a aplicação de gravação “*Recorder Pro*” do equipamento Apple Iphone 4s. Foram elaboradas no mês de Junho e em ambiente fechado (gabinetes dos entrevistados).

Os questionários, conforme referido no Apêndice C, foram elaborados utilizando a plataforma Google.docs, tendo a resposta sido dada através da mesma. Esteve disponível

para resposta durante cerca de um mês. Para posterior tratamento de dados utilizou-se o programa estatístico SPSS v. 20.

4.4 ELABORAÇÃO DAS ALTERNATIVAS DE SUBSTITUIÇÃO

Os cálculos foram feitos com base nas informações fornecidas em relação às messes em 2012 e aos bares em 2011, e têm em vista a estimativa do impacto económico e de pessoal na adoção das medidas enunciadas.

Como referências comparativas de remuneração de civis teve-se por base o manual da AHRESP relativo ao “Contrato Coletivo de Trabalho – Restauração, Bebidas e Alojamento com Restauração”, o qual está em vigor no presente momento e desde 22/01/2011, data em que foi publicado. Relativamente ao *outsourcing*, tem como referência o acordo de quadro da ANCP para refeições confeccionadas e a concessão de bares no CFFF.

Na obtenção das equivalências remunerativas, com base no Anexo I do Contrato Coletivo de Trabalho (CCT), optou-se pelas designações presentes na Tabela 13, correspondentes a uma classificação em níveis e respetiva remuneração.

Tabela 13: Equivalências e diferenças de remuneração entre militares e civis.

	Designação CCT	Nível CCT	Remuneração CCT	Remuneração Militares	Diferença €	Diferença %
Gerente	Diretor de Serviços	XI	1.078,71 €	2.017,36 €	938,65 €	46,53%
Cozinheiro	Cozinheiro de 1ª	IX	806,27 €	1.688,07 €	881,80 €	52,24%
Ajudante Cozinha	Cozinheiro de 2ª	VII	695,57 €	1.606,04 €	910,48 €	56,69%
Copeiro	Empregado de mesa de 1ª	VII	695,57 €	1.616,26 €	920,69 €	56,96%
Fiel Armazém messes	Fiel de Armazém	VII	695,57 €	1.566,62 €	871,06 €	55,60%
Fiel Armazém bares	Fiel Armazém	VII	695,57 €	1.812,18 €	1.116,62 €	61,62%
Baristas	Barman de 1ª	VIII	739,23 €	1.731,76 €	992,53 €	57,31%
Tesoureiro	Escriturário de 1ª	VII	695,57 €	2.597,18 €	1.901,61 €	73,22%
Amanuense	Escriturário de 1ª	VIII	739,23 €	813,63 €	74,40 €	9,14%

Como se pode observar, as remunerações com civis são inferiores, chegando a diferença a ser, no mínimo, 9% inferior, no caso dos amanuenses, e a, no máximo, 73% inferior, no caso do tesoureiro.

4.5 ENTREVISTAS

Foram feitas duas entrevistas exploratórias, a 10 de Junho, que serviram de base para apurar as mudanças na GNR e nos bares e messes, e sete entrevistas no âmbito do trabalho empírico, com intenção de apurar a perceção dos Oficiais, gestores no universo em causa, acerca do fenómeno da mudança organizacional e da aceitação das alternativas de substituição propostas ou sugestão de outras.

As entrevistas exploratórias foram semiestruturadas (constantes no Apêndice B). Os entrevistados foram dois Oficiais da GNR, tendo as entrevistas sido efetuadas nos seus gabinetes no CARI. Os mesmos oficiais foram também entrevistados para o trabalho empírico, na entrevista “1” e “2”. A escolha destes oficiais justifica-se pela sua experiência no âmbito das mudanças operadas na GNR, e nos bares e messes da mesma.

No âmbito do trabalho empírico foram feitas sete entrevistas, primeiramente gravadas, depois transcritas (cuja transcrição não está presente no trabalho devido ao espaço excessivo que ocupam face ao espaço disponível), e posteriormente analisadas, através da transcrição das ideias chave para os quadros de sinopses das entrevistas (Apêndice B), que consiste em “material descritivo que, atentamente lido e sintetizado, identifica as temáticas e as problemáticas”(Guerra, 2006, p. 73). A partir destes elaboram-se os quadros de tratamento quantitativo das entrevistas, presentes no Capítulo que se segue.

4.6 INQUÉRITOS

O inquérito divide-se em três partes, conforme se observa no Apêndice C:

- **Parte 1:** Informações aos intervenientes na mudança.
- **Parte 2:** Processo e resistência à mudança.
- **Parte 3:** Alternativas de substituição propostas.

A primeira parte é constituída por três perguntas de escolha múltipla, enquanto as partes 2 e 3 são constituídas por 15 perguntas, numa escala de Lickert com sete níveis:

- (1) Discordo Totalmente (DT)
- (2) Discordo Muito (DM)

- (3) Discordo (D)
- (4) Não Concordo Nem Discordo (NCND)
- (5) Concordo (C)
- (6) Concordo Muito (CM)
- (7) Concordo Totalmente (CT)

A amostra recolhida está exemplificada na Tabela 14. Esta dispõe-se a representar a população de utilizadores de bares e messes (5238, pelas diárias de refeição), que, segundo Quivy (2008), deve ser “o conjunto de elementos constituintes de um todo”.

Tabela 14: Dados da amostra dos inquiridos.

Unidades	Amostras	População (pela tipologia de Unidade)
Comando Geral	99	1067
Escola da Guarda	115	1240
Unidade de Intervenção	218	2349
Comando Territorial de Lisboa	54	582
Total	486	5238

Para analisar se as amostras são suficientes utiliza-se a fórmula de cálculo do “Erro máximo admissível”. Existem diferenças entre o cálculo de populações finitas e infinitas, como Laureano (2011) indica, “acima de 2000 elementos não se entra em consideração com esta dependência”, e desta forma utiliza-se a fórmula da população infinita por a população ser superior a este valor. Utilizando a fórmula de cálculo do erro (com os dados da Tabela 15), apurou-se que para o nível de confiança mais elevado (99%) o erro máximo calculado e admissível foi o indicado na Tabela 16.

Tabela 15: Dados de cálculo do erro das amostras.

	Representação do pessoal que utiliza messes e bares
Z(1-(α/2))	2,576
P	0,125
Q	0,5
N	486

Tabela 16: Erro calculado e erro máximo admissível

Erro calculado com um nível de confiança de 99%	2,92%
Erro máximo admissível para o nível de confiança de 99%	Para amostra menor a 500 é de 5,76%

Estes dados permitem afirmar que a amostra, com um grau de confiança de 99%, tem uma taxa de erro de 2,92 %, o que permite concluir que os resultados obtidos da amostra são significativos e representativos da população.

4.7 CONCLUSÕES

Conclui-se que existem muitas formas de abordar a mesma temática, assim como existem diversas metodologias, contudo um estudo científico caracteriza-se por: se um investigador prosseguir com a mesma metodologia que o anterior, no seio da mesma temática, este, por conseguinte, obterá os mesmos resultados que o anterior. Assim, a metodologia tem de ser objetiva e sucinta, para que possa ser validada e sujeita a abordagens diferentes, sem desvirtuar as razões do seu emprego e os resultados obtidos.

Tomando esse objetivo por orientação, a metodologia indicada propõe que, no Capítulo que se segue, se apliquem as técnicas de forma correta, de modo a que as informações e conclusões retiradas sejam sustentadas por resultados sólidos e passíveis de serem obtidos em qualquer estudo, com a mesma metodologia e com a mesma temática.

Se tal exatidão for alcançada, validar-se-á o percurso metodológico existente neste presente TIA, como se pretende que se verifique, pelo que se concretiza o estudo empírico com suporte na metodologia que aqui foi descrita.

CAPÍTULO V:

APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 INTRODUÇÃO

No presente Capítulo é feita a apresentação dos resultados obtidos, que têm por base estudos concretos e isentos. A apresentação é acompanhada de uma análise detalhada dos resultados obtidos e, posteriormente, na discussão, serão dadas as suas justificações.

Relativamente ao cálculo das alternativas, este foi composto por três fases distintas:

- Levantamento de dados (messes e bares, acordos de quadro ANCP e CCT da AHRESP).
- Tratamento e análise de dados (retirar o mais importante e necessário de cada).
- Cruzamento de informação (comparar custos e obter diferenças).

Quanto às entrevistas, iniciou-se pela gravação presencial, passou-se à transcrição das mesmas, retirou-se as ideias chave de cada uma e, depois de uma análise de conteúdos, procedeu-se a uma conversão quantitativa, de modo a poder analisar e comparar mais facilmente a informação obtida. Os questionários foram elaborados, difundidos e publicados na plataforma indicada. Estiveram disponíveis para resposta cerca de um mês, findo o qual foram tratados em SPSS.

Neste Capítulo apresentam-se os resultados que inferem diretamente para a verificação das hipóteses colocadas, como forma de resposta às perguntas derivadas.

5.2 RESULTADOS DAS ALTERNATIVAS DE SUBSTITUIÇÃO

5.2.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O cálculo de cada alternativa de substituição está explícito no Apêndice A. Para cada uma das alternativas de substituição, o impacto económico e de libertação de efetivo se implementadas, conforme calculado, seria:

- **Alternativa de substituição 1: Militares serem substituídos por civis nos bares.** O gasto reduziria 162 778,01 € por mês, e libertar-se-iam 158 militares para outras funções.

- **Alternativa de substituição 2: Militares serem substituídos por civis nas messes.** O gasto reduziria 270 889,41 € por mês, e libertar-se-iam 338 militares para outras funções.
- **Alternativa de substituição 3: Militares serem substituídos por civis nas messes e bares mas mantendo apenas o gerente.** O gasto reduziria 406 707,87 € por mês, e libertar-se-iam 465 militares para outras funções.
- **Alternativa de substituição 4: Militares serem substituídos por civis nas messes e bares mas mantendo os cozinheiros e gerente.** O gasto reduziria 322 181,21 € por mês, e libertar-se-iam 350 militares para outras funções.
- **Alternativa de substituição 5: Messes e bares através de *outsourcing* nos centros de formação.** O gasto reduziria 189 050,09 € por mês, e libertar-se-iam 112 militares e 4 civis para outras funções.
- **Alternativa de substituição 6: Confeção dos alimentos numa única messe em Lisboa para as messes de Lisboa.** O gasto reduziria 97 452,30 € por mês, e libertar-se-iam 60 militares para outras funções.
- **Alternativa de substituição 7: Armazém único em Lisboa para as messes e bares de Lisboa.** O gasto reduziria 22 473,13 € por mês, e libertar-se-iam 13 militares para outras funções.

5.2.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ALTERNATIVAS DE SUBSTITUIÇÃO

Conforme se pode observar, os gastos mensais de cada alternativa de substituição, face ao panorama atual na GNR, são muito inferiores, o que se traduz em poupança. Com a adoção de qualquer uma das alternativas de substituição propostas seria possível geral, no máximo, uma poupança na ordem dos 433 667,42 € mensais nos bares e messes da GNR.

É possível verificar ainda que, de momento, no que toca ao efetivo, há 496 militares a desempenhar funções em bares e messes, e que poderiam ser afetos a outros cargos.

5.2.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS ALTERNATIVAS DE SUBSTITUIÇÃO

Com estes resultados observa-se que existiria poupança de recursos por parte da GNR com a substituição dos militares empenhados nas messes e bares por civis, o que seria expectável, tendo em conta o facto das remunerações previstas para civis a

desempenharem funções equivalentes a estes militares serem bastante inferiores às destes (tal como evidenciado na Tabela 13). O recurso ao *outsourcing*, assim como a adoção das alternativas de substituição 6 e 7, preveem também um aumento da poupança. No entanto, estas duas últimas alternativas de substituição carecem ainda de estudos de impacto mais pormenorizados, em termos logísticos e de implementação.

5.3 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

5.3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

As entrevistas, no âmbito do trabalho empírico, foram feitas de forma estruturada (apresentadas no Apêndice B), pelos motivos indicados, aos seguintes oficiais da GNR:

- A Oficiais do CARI: Diretor da Direção de Recursos Logísticos (DRL) e Chefe da Divisão de Reabastecimento (DR), Chefe da Divisão de Controlo e Auditoria Interna (DCAI), porque estes têm conhecimentos na gestão da organização.
- A Oficiais responsáveis pelos bares e messes de algumas das unidades analisadas: UI, Secretaria Geral (SG) da GNR por ser a gestora do CG, e EG. Por serem gestores dos bares e messes de unidades em estudo de amostra.
- Ao Oficial Chefe da Divisão de Medicina Veterinária (DMV), responsável pela veterinária, porque é a área que detém a responsabilidade de assegurar a qualidade das refeições.

As entrevistas encontram-se numeradas e correspondem aos Srs. Oficiais como indicado no Quadro 4.

Quadro 4: Número de entrevista e caracterização dos entrevistados.

Entrevista	Função	Posto	Nome
1	Diretor da DRL	Coronel	Alvarino Manuel de Jesus Ferreira de Castro
2	Chefe de DR	Major	Norberto Antonio Costa do Nascimento
3	Chefe de DCAI	Tenente-Coronel	Joaquim Mendes Figueiredo
4	2º Comandante da UI	Coronel	Eduardo Augusto Marques Fernandes
5	Chefe da SG da GNR	Coronel	Francisco José Damião
6	2º Comandante da EG	Coronel	Arménio Timóteo Pedroso
7	Chefe da DMV	Tenente-Coronel	Luís Manuel Carreira Garcia

5.3.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

A sinopse das entrevistas foi feita nos Quadros 6 a 17, estão presentes no Apêndice B, aqui apenas se apresenta a sua conversão quantitativa. As percentagens apresentadas nas

Tabelas 17 a 28 (resultados quantitativos) são calculadas em função da quantidade de vezes que uma determinada resposta é referida nas várias entrevistas.

Conforme se pode observar na Tabela 17, as respostas à questão 1 (“os aspetos positivos e negativos das mudanças organizacionais”) privilegiaram, enquanto aspeto positivo, a melhoria da organização (57%) e, enquanto aspeto negativo, o empenho dos dirigentes nos processos de mudança. Foram considerados aspetos negativos a existência de desvios na mudança e/ou nos seus objetivos e o facto de a mudança ser forçada pelo poder político. Uma das respostas refere que não tem opinião formada sobre o assunto.

Tabela 17: Resultados quantitativos da pergunta 1.

Quais os aspetos positivos e negativos nas mudanças organizacionais?										
Entrevistas		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Total	Perc.
Respostas										
Não tenho opinião formada								X	1	14%
Positivos	Melhorar organização			X	X	X	X		4	57%
Negativos	Empenho dirigentes	X	X			X			3	43%
	Desvio na mudança e/ou objetivos	X					X		2	29%
	Mudança forçada pelo poder político					X			1	14%

No Tabela 18 evidenciam-se as repostas à pergunta “considera que as mudanças têm sido bem implementadas?”, havendo igual percentagem (43%) de respostas que consideram ter sido ou não ter sido. Uma das respostas indica que não existiram mudanças recentes na sua área de atuação.

Tabela 18: Resultados quantitativos da pergunta 2.

Considera que as mudanças na GNR têm sido bem implementadas?										
Entrevistas		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Total	Perc.
Respostas										
Sim				X		X	X		3	43%
Não		X	X		X				3	43%
Não existiram mudanças na minha área								X	1	14%

Na Tabela 19, em resposta à pergunta “o que faria diferente?”, com igual percentagem (43%), referem que privilegiariam avaliações sucessivas, no decorrer do processo de mudança; e defendem a necessidade de uma visão estratégica para a organização. Também com igual percentagem (29%) surgem as respostas de que não optariam por alterar os procedimentos e que é necessário, por parte do comando, expressar um poder decisivo mais forte.

Tabela 19: Resultados quantitativos da pergunta 3.

O que faria diferente?										
Entrevistas		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Total	Perc.
Respostas										
Avaliações sucessivas		X				X	X		3	43%
Não faria nada diferente				X				X	2	29%
É necessário ter uma visão estratégica para a organização			X		X	X			3	43%
Decisão mais forte por parte do comando			X		X				2	29%
Explicar objetivos e envolver todos os órgãos de direção							X		1	14%

Na Tabela 20, questionados sobre se a organização deve estar receptiva à mudança ou tentar evitá-la, todas as respostas defendem a abertura à mudança.

Tabela 20: Resultados quantitativos da pergunta 4.

A organização deve estar receptiva à mudança ou tentar evitá-la?									
Entrevistas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Total	Perc.
Respostas									
Receptiva	X	X	X	X	X	X	X	7	100%

Na Tabela 21 e em resposta à questão “considera os militares resistentes às mudanças?”, a maioria (57%) considera que não, havendo, no entanto, 43% de respostas que consideram existir, em parte, alguma resistência. Relativamente às razões apontadas para esta resistência, a mais referida é a natureza do ser humano e a cultura da própria organização (57%), seguida da ação dos dirigentes na mudança. Uma das respostas aponta ainda os desequilíbrios causados pelos últimos diplomas como geradores de desmotivação e, por conseguinte, de resistência.

Tabela 21: Resultados quantitativos da pergunta 5.

Na sua opinião considera que os militares da Guarda são resistentes às mudanças organizacionais?										
Entrevistas		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Total	Perc.
Respostas										
Sim					X		X	X	3	43%
Em parte								X	1	14%
Não		X	X	X		X			4	57%
Causa de resistência	Natureza do ser humano/Cultura			X	X		X	X	4	57%
	Ação dos dirigentes na mudança	X	X		X				3	43%
	Desequilíbrios criados/desmotivação					X			1	14%

Na Tabela 22, questionados sobre se “as messes e bares deveriam continuar a ser geridos da mesma forma?”, 86% das respostas indica que não. A análise caso a caso é ainda apontada por uma das respostas (messes separadas de bares e diferentes abordagens para cada messe e cada bar).

Tabela 22: Resultados quantitativos da pergunta 6.

Considera que as messes e bares deveriam continuar a ser geridos da mesma forma?										
Respostas	Entrevistas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Total	Perc.
Não		X	X	X	X	X		X	6	86%
Caso a Caso							X		1	14%

No Tabela 23, que congrega as respostas à questão “quais as alternativas de substituição que propunha”, 71% das respostas incidiram sobre a substituição dos militares em bares e messes mas mantendo o gerente militar. A alternativa de manter o gerente e os cozinheiros foi apontada como solução por uma das respostas, assim como a aplicação de todas as alternativas de substituição, como hipótese de transição.

Tabela 23: Resultados quantitativos da pergunta 7.

Quais as alternativas de substituição que propunha que fossem adotadas?										
Respostas	Entrevistas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Total	Perc.
Substituição mantendo gerente			X	X	X	X		X	5	71%
Substituição mantendo gerente e cozinheiros							X		1	14%
Todos, como hipótese de transição		X							1	14%

Na Tabela 24, em resposta à questão “poderia existir outra alternativa de substituição melhor?”, 43% sugerem a concessão das messes e bares e, também 43%, defendem que não existe outra alternativa de substituição melhor. Uma resposta (14%) concebe a possibilidade de serem empresas civis a fornecer o pessoal.

Tabela 24: Resultados quantitativos da pergunta 8.

Na sua opinião considera que poderia existir outra alternativa de substituição melhor?										
Respostas	Entrevistas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Total	Perc.
Concessão como solução futura		X	X		X				3	43%
Nenhum outro				X		X	X		3	43%
Empresas na área da restauração fornecer pessoal								X	1	14%

No Tabela 25, sobre a diminuição da qualidade do serviço prestado com a adoção das alternativas de substituição escolhidas na pergunta 7, 71% defende que esta até poderia aumentar, enquanto os restantes consideram que iria, pelo menos, manter-se.

Tabela 25: Resultados quantitativos da pergunta 9.

Na sua opinião considera que, com a adoção da alternativa de substituição por si escolhida na pergunta 7, a qualidade do serviço prestado iria diminuir?										
Respostas	Entrevistas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Total	Perc.
Não				X		X			2	29%
Até poderia aumentar		X	X		X		X	X	5	71%

Na Tabela 26, em resposta à questão “em que funções poderiam ser utilizados os militares libertos?”, 43% compreende que esta é uma questão que deve ser analisada caso a caso. Com igual percentagem, 29%, consideram que poderão desempenhar todas as funções para as quais foram formados. Também com igual percentagem, 14%, concluem que estes militares já não se encontram aptos para desempenhar outras funções ou não se encontram aptos para quaisquer outras funções.

Tabela 26: Resultados quantitativos da pergunta 10.

Os militares libertos poderiam ser utilizados em que funções?										
Respostas	Entrevistas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Total	Perc.
Todas para as que foram formados		X		X					2	29%
Caso a caso			X			X		X	3	43%
Alguns já não estão aptos para outras funções					X				1	14%
Já não estão aptos para mais nenhuma função					X				1	14%

Na Tabela 27, relativa à questão dos pontos negativos na implementação das alternativas de substituição, 43% das respostas apontam o facto da confeção numa unidade em Lisboa para as messes de Lisboa ser mais dispendioso e/ou retirar qualidade e, com igual percentagem, o avultado investimento necessário para implementar um único armazém em Lisboa para as messes e bares de Lisboa.

São ainda apontados como pontos negativos (29%) nas alternativas de substituição integral nos bares e nas messes o facto de não terem gerente como garantia de qualidade; na alternativa de manter cozinheiros e gerente o facto de os cozinheiros não serem substituídos; na alternativa de *outsourcing* nos centros de formação a perda de qualidade; e, quanto a um único armazém em Lisboa, a celebração de maus contratos que se podem traduzir num aumento dos gastos.

Com uma resposta cada (14%) surgem as respostas de que a confeção numa messe em Lisboa deveria ser associada a um único armazém em Lisboa; de que na maioria dos casos a substituição de militares por civis poderia gerar efeitos contrários; e de que, em todas as alternativas de substituição apontadas, o maior inconveniente seria para aqueles que desempenham, atualmente, funções nos bares e messes.

Tabela 27: Resultados quantitativos da pergunta 11.

Quais os aspetos negativos que encontra nas alternativas de substituição propostas?									
Respostas		Entrevistas							Perc.
		E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	
Substituição integral em bares e messes	Não ter gerente como garantia de qualidade	X	X						29%
Manter cozinheiros e gestor	Cozinheiros devem ser substituídos	X	X						29%
<i>Outsourcing</i> centros de formação	Más experiencias, diminuição de qualidade			X		X			29%
Confeção messe única para Lisboa	Sai mais dispendioso/menos qualidade	X				X		X	43%
	Associado ao 7		X						14%
Armazém único para Lisboa	Más experiencias com centralização, maus contratos celebrados			X		X			29%
	Investimento avultado	X				X		X	43%
Maioria dos casos	Tendo em conta a realidade da GNR a substituição na maioria dos casos gerava efeitos contrários						X		14%
Todos	Inconvenientes para quem desempenha funções nos bares e messes				X				14%

Na Tabela 28, e em resposta a “quais os pontos positivos?”, 71% das respostas destacam, em todas as alternativas de substituição, a libertação de militares. Também para todas as alternativas de substituição, a redução dos gastos regista 57% de respostas, igual percentagem considera vantajosa a existência de gestor na alternativa que propõe a substituição de todos os militares menos os gestores. Ainda relativamente à mesma alternativa, 29% consideram como vantagens a poupança gerada e a possibilidade de substituição dos cozinheiros. Com igual percentagem surgem as vantagens adequação à GNR, relativamente à alternativa de *outsourcing* nos centros de formação; e a redução de gastos, em todas as alternativas de substituição, não considerando como certa a sua verificação na prática.

Tabela 28: Resultados quantitativos da pergunta 12.

Quais os aspetos positivos que encontra na implementação das alternativas de substituição propostas?									
Respostas		Entrevistas							%
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
Substituição mantendo gerente	Poupança				X	X			29%
	Existência gestor	X	X		X	X			57%
	Cozinheiros podem ser civis				X	X			29%
Manter cozinheiros e gerente	Adequado à GNR	X							14%
Todos	Libertação militares			X	X	X	X	X	71%
	Redução gastos			X	X	X		X	57%
	A redução de gastos se na prática se verificasse						X		14%

5.3.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

- **Sobre a Mudança organizacional**

É de salientar que as respostas tenham destacado uma efetiva **melhoria da organização** como a maior vantagem do processo de mudança organizacional, e a falta de **empenho dos dirigentes** como o aspeto mais negativo. Esta vertente de melhoria é mencionada na definição dada por Bressan In Lima e Bressan (2003), e o empenho dos dirigentes, enquanto aspeto negativo, é também referido por Castro (2012) e por Nascimento (2012).

Questionados sobre a **forma de implementação** desse processo as respostas dividem-se, metade considera que foram bem implementadas, por oposição à outra metade, havendo ainda uma resposta que refere não ter presenciado mudanças na sua área de atuação. Na questão “**o que mudaria?**” as respostas apontam, na sua maioria, para a necessidade de levar a cabo **avaliações sucessivas** ao longo do processo, tal como já tinha sido referido por Castro (2012), e para a necessidade de uma **visão estratégica**.

Relativamente à **recetividade da organização à mudança**, todas as respostas foram unânimes, considerando que deve estar disponível para mudar. Esta é uma ideia consensual também entre Pinto (2007), Silva (2003), Burke (2002) e Orlikowsky (1996).

Sobre a **resistência dos militares à mudança**, 57% das respostas consideram não haver oposição, enquanto 43% consideram que ela existe. A natureza e cultura da organização é uma das razões apontadas para a resistência. Esta, tal como referem Cunha et al. (2007), Carnall (2007) e Moscovici (2003), é uma atitude normal, originada pelo receio de insegurança. A ação dos **dirigentes da mudança** é também apontada como causadora de resistência, tal como refere Cunha et al. (2007) este é um fator de resistência organizacional atribuído à gestão incorreta da mudança.

- **Sobre a Gestão das Messes e dos Bares**

Sobre a forma como devem ser geridos as messes e bares, 86% das respostas consideram que esta **deve ser mudada**, havendo apenas uma resposta com reservas, que pondera a necessidade de avaliação caso a caso.

Quanto à **alternativa de substituição proposta**, 71% opta pela 3 (substituição de todos os militares das messes e bares com exceção dos gerentes) como a melhor a adotar, devido à existência de gerente da GNR. Uma das respostas considera ainda que todas as alternativas de substituição propostas podem ser adotadas numa fase de transição para outro tipo de opção, como a concessão; havendo outra resposta que aponta a alternativa de substituição 4 (manter gerente e cozinheiros) como a mais ajustada à realidade da GNR.

Quando questionados sobre a existência de **alternativas de substituição** que considerassem **melhores** que as propostas, 43% sugerem a concessão, pela libertação do ónus dos encargos e de preocupação com a gestão destes serviços; outros 43% consideram não existir outra proposta melhor. Uma das respostas sugere ainda que a mão-de-obra seja facultada por empresas civis, ficando as operações na dependência da GNR que, desta forma, poderia controlar a qualidade do serviço. No que toca à **qualidade prestada nas várias alternativas de substituição** escolhidas na questão anterior, consideram que esta não iria diminuir e, inclusive, 71% acredita que poderia mesmo aumentar devido ao maior profissionalismo e à formação específica dos civis para as referidas funções.

A questão da colocação dos **militares que ficariam libertos** com a aplicação das alternativas de substituição deverá ser analisada caso a caso para 43% das respostas, tendo em conta, para o efeito, a idade, o tempo restante de serviço (até à reserva e/ou reforma), entre outros aspetos (aptidão, vocação, número de anos desde que saíram da atividade operacional, etc.). Já 29% compreende que poderão ser inseridos nas funções para as quais tiveram formação específica, havendo ainda uma resposta que considera que estes militares já não estão aptos para desempenhar outras funções; e outra que defende que já não estão preparados para desempenhar qualquer outra função, justificando com a necessidade de atualização devido ao tempo em que não desempenham funções operacionais.

- **Sobre a Avaliação da Implementação das Alternativas de Substituição**

Relativamente aos **aspetos negativos** de implementação das alternativas de substituição, 43% consideram que a confeção numa única messe em Lisboa para as messes de Lisboa **poderia sair mais dispendioso ou retirar qualidade**, face ao atual modelo, dado o transporte das refeições; outros 43% apontam dificuldades devido ao **investimento avultado** na adoção de um único armazém em Lisboa para as messes e bares de Lisboa, pelas dimensões do armazém e da equipa.

As alternativas de substituição integral nos bares e messes sugerem dificuldades, para 29% das respostas, por **não ter um gerente da GNR** enquanto garante de qualidade dos serviços. A mesma percentagem, 29%, considera que seria melhor que os **cozinheiros também sejam substituídos** por não existirem motivos para que tal não aconteça. As **más experiências** verificadas em locais onde se recorreu a *outsourcing*, com registo e.g. de perda de qualidade, são apontadas como dificuldade logo à partida (29%). Na existência de um único armazém são referidas **más experiências** devido à centralização, associada à celebração de maus contratos, com diminuição da qualidade e aumento, inclusive, dos gastos.

O **aspecto positivo de implementação** mais apontado é a **libertação dos militares** que atualmente estão afetos às messes e bares. Este é considerado por 71% das respostas como um ponto a favor da implementação das alternativas de substituição, ainda que se apresentem divididos quanto ao seu aproveitamento para outras funções.

Com igual percentagem, 57% das respostas, evidenciam que a **redução dos gastos** em todas as alternativas é um fator motivador para a sua implementação, assim como na alternativa 3 **a manutenção do gestor**, em que a sua existência é vista como garante de qualidade.

Uma das respostas (14%) aponta como única vantagem transversal a todos os cenários a redução dos gastos, considerando ainda que esta redução pode não se vir a confirmar. Um receio que se pode justificar com as incertezas quanto à inserção dos militares das messes e bares em outras áreas da GNR.

5.3.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

- **Importância do processo de mudança.**

Esta questão é confirmada pelos aspetos, vantajosos e desvantajosos, que obtiveram maior percentagem de respostas. Por um lado, o reconhecimento de uma melhoria organizacional após o processo de mudança, por outro, a constatação da falta de empenho dos dirigentes nesse processo. É, então, necessário que seja dada mais importância a este processo.

É possível verificar, pela indefinição quanto à eficiência da implementação das mudanças, que este é um processo que carece de melhoramentos. Sugerem, assim, a adoção de uma visão estratégica da organização; a realização de avaliações de cumprimento dos objetivos, durante o processo, como forma de evitar desvios; e uma definição forte dos intentos dos dirigentes na mudança, que se traduza numa decisão e num caminho a seguir sem indefinições.

A importância da mudança para a organização é reconhecida por todos, que defendem que esta deve estar sempre recetiva e preparada para efetuar mudanças, com o intuito de melhorar o seu funcionamento.

- **Aplicabilidade das alternativas de substituição.**

Em relação à aplicabilidade, consideraram a **aplicação de algumas alternativas** propostas, e não de todas. Todos consideraram, no entanto, que as **messes e bares têm de alterar a sua forma de gestão**.

A alternativa de substituição que regista **maior concordância**, no sentido da sua aplicação, é a 3, que prevê a **substituição dos militares por civis, mantendo os gestores**. A adoção desta alternativa de substituição foi defendida por 71% das respostas, que não preveem uma diminuição da **qualidade**, mas, pelo contrário, ponderam até um **aumento** da mesma, justificado com a formação específica dada aos civis que viriam a substituir os militares.

Questionados sobre como poderiam ser **empenhados os militares libertos**, 43% compreende que esta é uma questão que deve ser analisada **caso a caso**, tendo em conta aspetos como a idade, o tempo restante de serviço (até à reserva e/ou reforma), entre outros (aptidão, vocação, número de anos desde que saíram da atividade operacional, etc.).

Em suma, e de acordo com as respostas, a **alternativa de substituição 3** deveria ser **aplicada** mas com uma substituição **gradual** e depois de estabelecidas prioridades, dando primazia a quem pode ser conduzido para a atividade operacional de imediato, e procedendo à substituição dos militares que passam à reserva por civis, de forma a evitar, também, a afetação de novos militares a essas funções.

- **Possibilidade da implementação de outras alternativas.**

Surge como possibilidade o panorama da **concessão**. Sendo uma questão interessante, não existem, ainda, precedentes que garantam a sua possibilidade de implementação. É, portanto, um processo que carece de estudo, mas passível de aplicação. Numa das entrevistas foi referido que se **tentou** implementar a **concessão nos bares** e messes da UI **sem sucesso**, pela impossibilidade de cativar empresas dispostas a fazê-lo.

- **Aceitação da mudança por parte dos militares.**

Como resposta a esta questão, 57% consideraram que os militares **não são resistentes à mudança**, havendo, no entanto, 43% de respostas que consideram **existir resistência**. As razões apontadas indicam que essa resistência pode ser **minimizada**, através do empenho dos dirigentes e de uma gestão correta do processo de mudança.

5.4 RESULTADOS DOS INQUÉRITOS

5.4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS

O questionário, conforme está descrito no Apêndice C, foi enviado a todos os militares das Unidades em estudo. Foi publicitado nas unidades e esteve disponível para resposta cerca de um mês, período durante o qual recebeu 486 respostas, o que corresponde a uma taxa de resposta de 18%.

Relativamente à caracterização dos inquiridos, a mesma é executada discriminando o seu escalão etário, a sua idade, a classe a que pertencem e a unidade, conforme se apresenta nos Gráficos 1, 2 e 3.

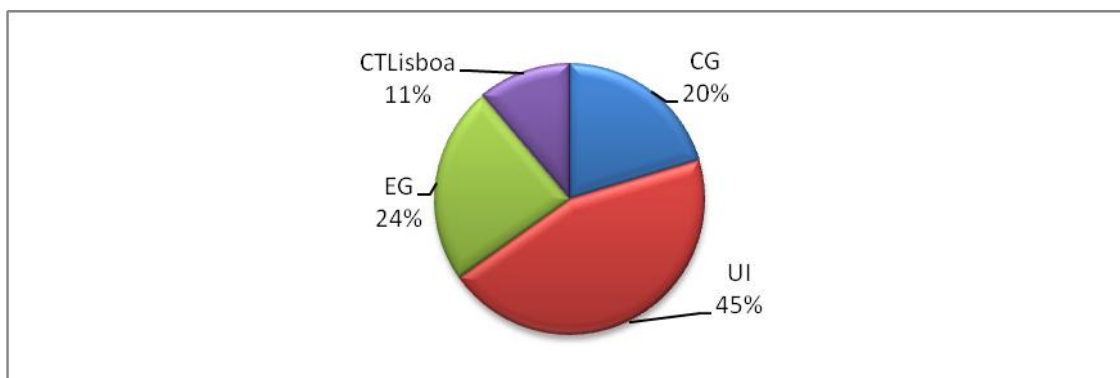


Gráfico 1: Unidade a que pertencem os inquiridos.

Em relação à unidade, e como se pode observar, a mais representativa é a UI (45%), seguida da EG e do CG, com representatividade idêntica (24% e 20%, respetivamente), sendo a menos representativa o CTLisboa, com 11%.

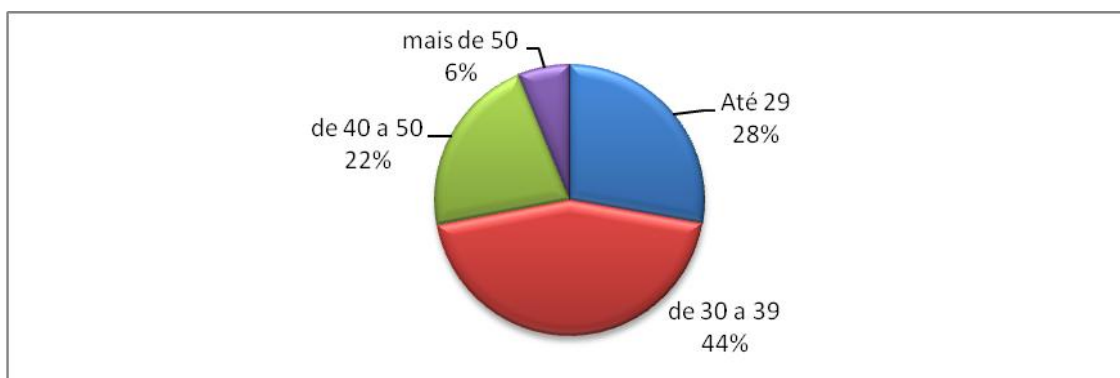


Gráfico 2: Idade dos inquiridos.

Acerca do escalão etário, observa-se que o escalão mais representativo é o compreendido entre os 30 e 39 anos (com 44%), sendo que os escalões acima e abaixo deste (até 29 anos e de 40 a 50 anos) partilham semelhante percentagem de inquiridos (28% e 22%, respetivamente). O escalão com menos inquiridos, que corresponde a 6%, é referente aos maiores de 50 anos.

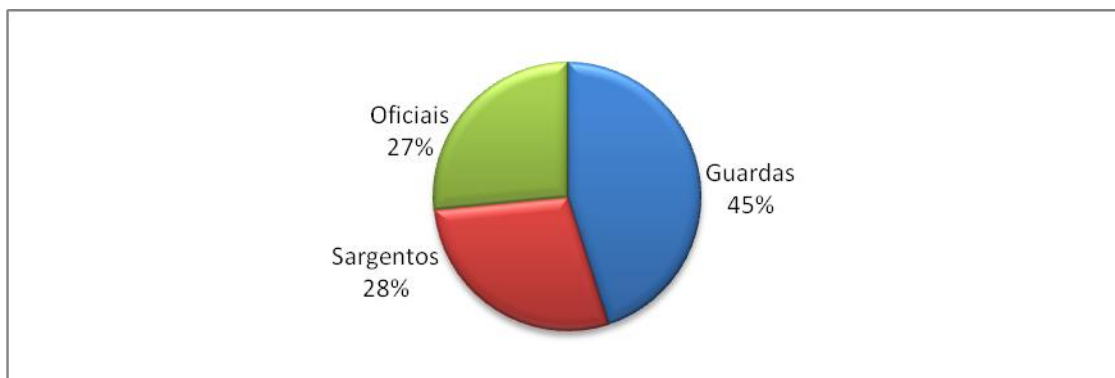


Gráfico 3: Classe a que pertencem os inquiridos.

Quanto à classe a que pertencem os inquiridos, a mais representativa, com 45% de respostas, é a classe de Guardas; seguida da classe de Sargentos, com 28%; e da classe de Oficiais, com 27%.

5.4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

As respostas ao inquérito foram submetidas a análise estatística. Efetuou-se o teste Alfa de Cronbach para verificar a consistência das questões, sendo o total corrigido $\alpha=0,806$, o que indica um grau de **fiabilidade bom** segundo Hill (2009).

As questões foram coincidentes com as variáveis do questionário, referenciadas no Apêndice C, que se separam em diferentes partes de acordo com o referido anteriormente.

As Tabelas 29, 30, 31 e 32 contêm a percentagem correspondente ao nível, com base na frequência de cada item, e, ainda, a percentagem da soma dos níveis DT, DM e D (**discordância**) e dos níveis C, CM e CT (**concordância**).

A Tabela 29 integra as respostas com **informações atenuadoras da resistência à mudança organizacional**. Observa-se que os inquiridos concordam, em mais de 90%, com o imperativo de serem informados desses aspetos antes das mudanças ocorrerem.

Tabela 29: Respostas ao inquérito relativo às informações aos intervenientes na mudança com percentagens por nível.

Níveis	Motivos da mudança		O que muda		Objetivos da mudança		A forma como vai mudar	
	%	Soma	%	Soma	%	Soma	%	Soma
DT	2%	4%	1%	2%	1%	2%	1%	3%
DM	1%		1%		0%		1%	
D	1%		0%		0%		1%	
NCND	6%	Neutro	4%	Neutro	3%	Neutro	6%	Neutro
C	24%	90%	19%	94%	19%	94%	22%	91%
CM	20%		21%		25%		25%	
CT	46%		53%		50%		44%	

A Tabela 30 integra as respostas fornecidas quanto ao **processo e à resistência à mudança**. Observa-se que mais de 90% dos inquiridos concordam com a necessidade de avaliação sucessiva do cumprimento dos objetivos da mudança; com a importância do empenho dos dirigentes no sucesso da mudança organizacional; e com ajustes ao processo se for necessário, mas não voltar atrás ou desistir deste, sendo que 32% concebem a possibilidade de desistência. A percentagem que considera que as mudanças podem ser positivas para a GNR ascende aos 76%, por oposição a 14%, que demonstra descrédito.

Tabela 30: Respostas ao inquérito relativo ao processo e à resistência à mudança com percentagens por nível.

Níveis	Avaliações dos objetivos		Não desistir da mudança mas ajustar		Empenho dos dirigentes		Descrédito nas mudanças	
	%	Soma	%	Soma	%	Soma	%	Soma
DT	1%	6%	10%	32%	3%	6%	48%	76%
DM	4%		8%		2%		15%	
D	1%		14%		0%		13%	
NCND	3%	Neutro	13%	Neutro	2%		11%	Neutro
C	18%	91%	22%	55%	12%	93%	5%	14%
CM	24%		14%		22%		3%	
CT	49%		19%		58%		6%	

Nas Tabelas 31 e 32 estão representadas as respostas relativas às diversas **alternativas de substituição**. Mais de 70% dos inquiridos concordam com as alternativas de substituição de civis nas messes, nos bares, e nos bares e messes mas mantendo o gerente. Com mais de 50% de concordância estão as alternativas de substituição de *outsourcing* nos centros de formação e a existência de um único armazém em Lisboa para os bares e messes de Lisboa. Os inquiridos discordam da adoção da alternativa de substituição de confeção numa única messe para posterior distribuição pelas messes de Lisboa (com 56% face a 32% que concordam) e discordam (48% face a 38%) da substituição de civis nas messes e bares mantendo gerente e cozinheiros.

Tabela 31: Respostas ao inquérito relativo às primeiras 4 alternativas de substituição com percentagens por níveis.

Níveis	Civis nas messes		Civis nos bares		Civis mas mantendo gerente		Civis mas mantendo gerente e cozinheiros	
	%	Soma	%	Soma	%	Soma	%	Soma
DT	9%	17%	9%	15%	11%	22%	24%	48%
DM	3%		2%		5%		9%	
D	5%		4%		7%		15%	
NCND	5%	Neutro	4%	Neutro	7%	Neutro	13%	Neutro
C	13%	78%	13%	80%	13%	70%	11%	38%
CM	13%		17%		15%		8%	
CT	52%		51%		42%		19%	

Tabela 32: Respostas ao inquérito relativo às últimas 3 alternativas de substituição com percentagem por níveis.

	<i>Outsourcing</i> nos centros formação		Confeção messe única (Lisboa)		Armazém único (Lisboa)	
Níveis	%	Soma	%	Soma	%	Soma
DT	15%	31%	31%	56%	14%	26%
DM	7%		12%		6%	
D	9%		12%		6%	
NCND	12%	Neutro	12%	Neutro	10%	Neutro
C	18%	57%	10%	32%	16%	65%
CM	11%		6%		14%	
CT	28%		16%		35%	

No estudo das μ , foram dispostas em **Gráficos de perfis** (4 a 7) as respostas ordenadas no global e no grupo pela ordem de μ , tendo como referências o valor da μ do grupo e da μ da escala.

No **gráfico global de perfis** (Gráfico 4) verifica-se que as respostas com média superior são a “**necessidade de empenho dos dirigentes**” e “**a necessidade de saber o que vai mudar**”, surgindo, depois destas, o “**saber os objetivos**” e a “**necessidade de avaliação dos objetivos**”, após as quais surgem as alternativas de **substituição integral “nos bares”** e, de seguida, “**nas messes**”, seguindo-se a substituição “**nas messes e bares mas mantendo o gerente**” e “**um armazém único em Lisboa para as messes de Lisboa**”. As restantes respostas estão abaixo da média global das respostas, sendo que as primeiras duas ainda são superiores à média da escala (4, não concordo nem discordo), estas são a “**substituição por *outsourcing* nos centros de formação**” e o “**não se dever voltar atrás na mudança**”. Abaixo da média da escala surgem as alternativas de “**substituir por civis mantendo cozinheiros e gerentes**”, a “**confeção numa messe em Lisboa para as messes de Lisboa**” e o “**não acreditar na mudança**”, estando estas em discordância por parte dos inquiridos.

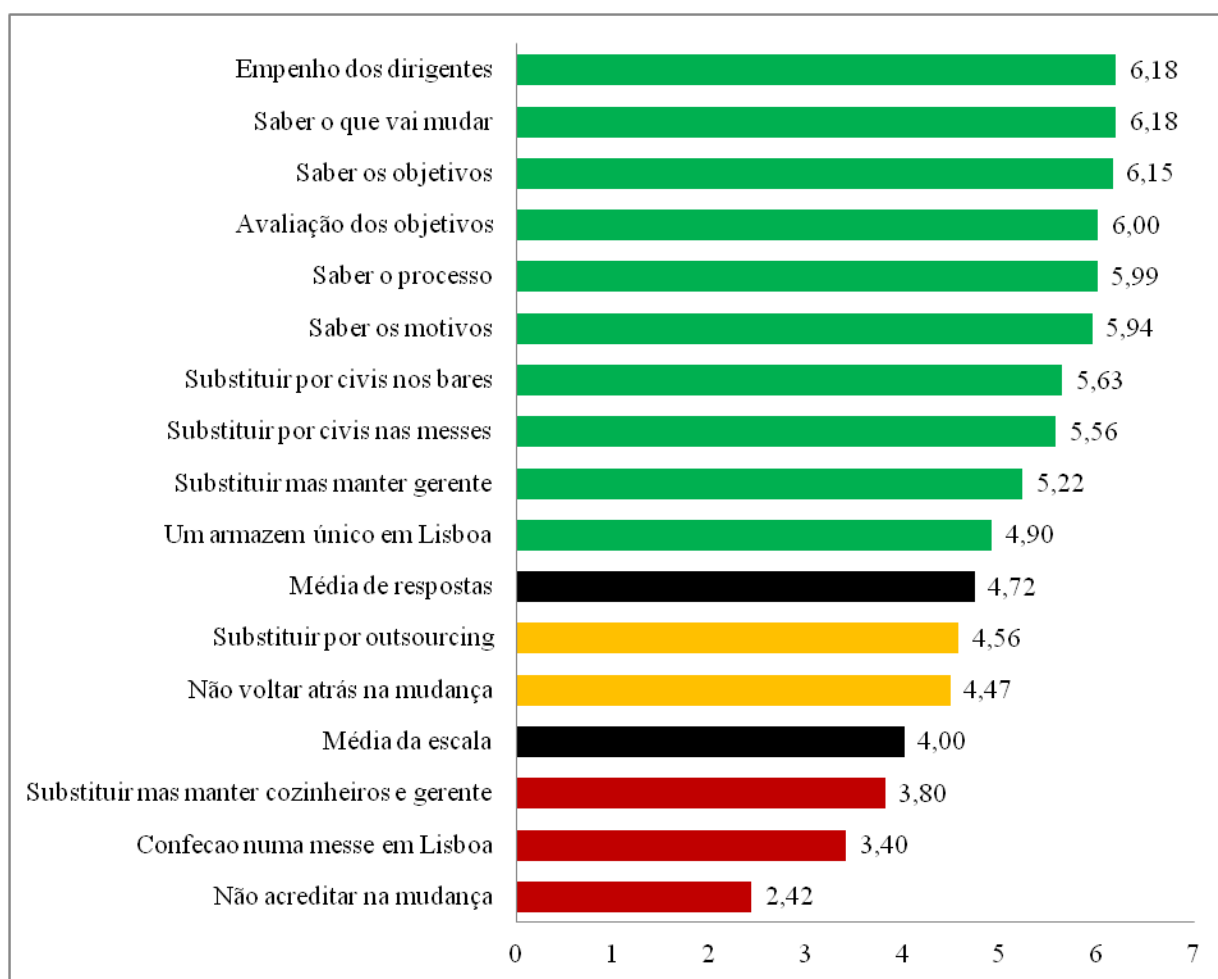


Gráfico 4: Gráfico de perfis de todas as variáveis.

No Gráfico 5 estão dispostas, por ordem de resposta (maior para a menor média), as informações aos intervenientes na mudança, sucedendo por ordem: as informações acerca de “**o que vai mudar**”, “**os objetivos**”, “**o processo**” e “**os motivos**”. As duas primeiras encontram-se acima da μ global das respostas (6,07), e as outras duas abaixo da mesma, mas todas estão acima da μ da escala.

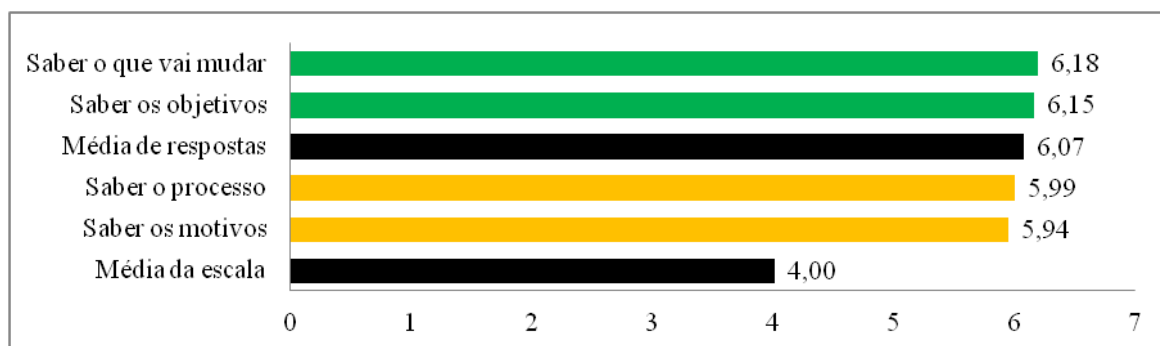


Gráfico 5: Ordem das respostas acerca das informações aos intervenientes na mudança a partir da média do grupo.

No Gráfico 6 observa-se que, por ordem de resposta da maior para a menor média, no processo e na resistência à mudança, estão a “**necessidade de empenho dos dirigentes**”, a “**necessidade de avaliação dos objetivos**”, seguindo-se o não “**voltar atrás na mudança**”, e o “**não acreditar nas mudanças**” (descrédito) na GNR. As primeiras duas encontram-se acima da μ global das respostas (4,77), a penúltima está abaixo mas ainda é superior à média da escala, estando a outra abaixo das duas μ .

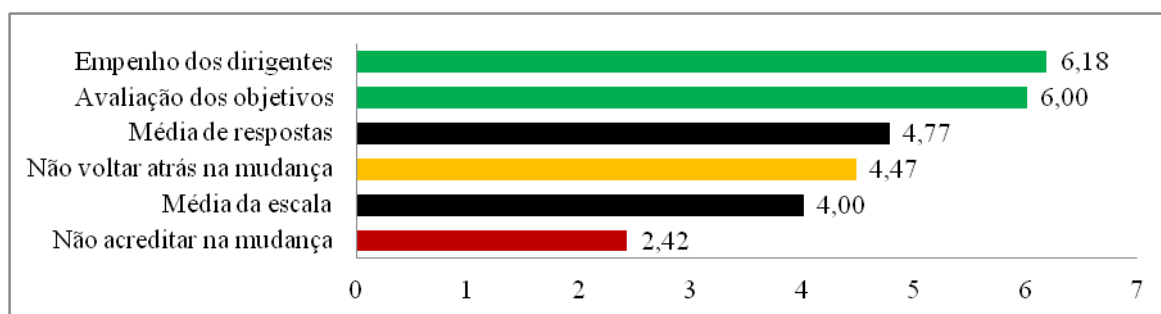


Gráfico 6: Ordem das respostas acerca do processo e da resistência à mudança a partir da média do grupo.

No Gráfico 7 observa-se que na concordância com as alternativas propostas surgem, por ordem, a **substituição integral** por civis “**nos bares**”, “**nas messes**”, a substituição “**em messes e bares mas mantendo o gerente**”, “**um armazém único em Lisboa para as messes de Lisboa**”, sendo estas as que estão acima da média de respostas do grupo (4,72). Abaixo desta média, mas superior à média da escala (4), surge a substituição “**por outsourcing nos centros de formação**”; e abaixo da média da escala surgem a substituição “**mantendo cozinheiros e gerentes**” e a “**confeção numa messe em Lisboa para as messes de Lisboa**”.

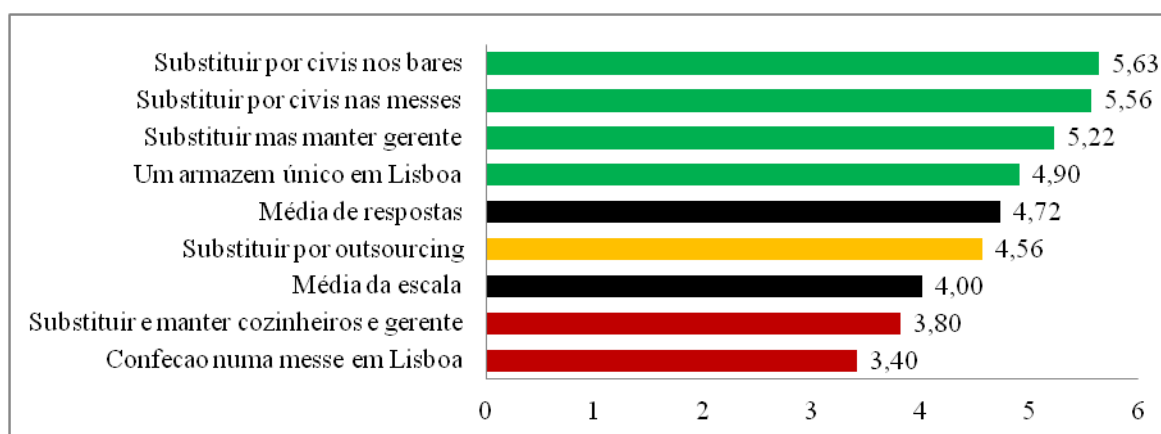


Gráfico 7: Ordem das respostas acerca da aceitação das alternativas de substituição a partir da média do grupo.

Foi ainda feito, conforme disposto nas Tabelas 33 e 34, um estudo de correlações através do coeficiente de correlação linear de Pearson. Este serve para testar se existe

correlação entre as várias questões, e é apresentado de “-1” a “1”. Quanto mais próximo do “1” maior correlação direta existe e do “-1” maior correlação inversa existe, próximo do valor “0” não existe qualquer correlação. Esta correlação aparece-nos associada a um indicador de fiabilidade representado por asteriscos, em que um asterisco corresponde a um nível de significância de 0,05, e dois correspondem a um nível de 0,01. Neste sentido, está graduada a ordem de maior correlação da seguinte forma (sendo sempre atendida a necessidade da existência do indicador de fiabilidade):

- Superior a 0,70 ou inferior a -0,70 corresponde a uma forte correlação.
- Entre 0,50 e 0,70 e entre -0,5 e -0,7 a correlação é moderada.

Como se pode observar na Tabela 33, as **informações da mudança** estão todas entre si correlacionadas, sendo que a que apresenta **forte correlação com todas** é a de “**o que muda**”, e **com mais correlações moderadas** está “**motivos**”, que apresenta correlações moderadas com todas as outras informações, à exceção de com “o que vai mudar”. Relativamente às falhas no processo e na resistência à mudança, é de notar a **correlação moderada** existente entre a necessidade de “**avaliação dos objetivos**” e o fator crítico do “**empenho dos dirigentes**”.

Tabela 33: Correlação de Pearson nos grupos das informações da mudança e do processo e resistência à mudança.

		Motivos	O que vai mudar	Objetivos	Processo	Avaliação dos objetivos	Não voltar atrás na mudança	Empenho dos dirigentes
Informações da Mudança	Motivos	1						
	O que muda	,749**	1					
	Objetivos	,685**	,739**	1				
	Processo	,663**	,734**	,739**	1			
Falhas no processo e resistência à mudança	Avaliação dos objetivos	,242**	,321**	,351**	,313**	1		
	Não voltar atrás na mudança	0,057	0,079	,105*	0,073	,299**	1	
	Empenho dos dirigentes	,132**	,211**	,198**	,170**	,672**	,346**	1

Na Tabela 34 observa-se que existe uma **forte correlação** entre a alternativa de substituição por “**civis nas messes**” e a de substituição por “**civis nos bares**”, sendo que **estas têm uma correlação moderada** com a substituição por “**civis em messes e bares mas mantendo o gerente**” e com o “**outsourcing nos centros de formação**”. Existe ainda

uma **correlação moderada** entre a “**confeção numa messe em Lisboa**” para as messes de Lisboa e a existência de “**um armazém único em Lisboa**”.

Tabela 34: Correlação de Pearson na concordância com as alternativas de substituição propostas.

	Civis nas messes	Civis nos bares	Civis em messes e bares mas mantendo gerente	Civis mantendo cozinheiros e gerente	Outsourcing nos centros de formação	Confeção numa messe em Lisboa	Um armazém único em Lisboa
Civis nas messes	1						
Civis nos bares	,857**	1					
Civis em messes e bares mas mantendo gerente	,577**	,628**	1				
Civis mantendo cozinheiros e gerente	,170**	,239**	,426**	1			
Outsourcing nos centros de formação	,589**	,579**	,490**	,221**	1		
Confeção numa messe em Lisboa	,277**	,295**	,242**	,136**	,367**	1	
Um armazém único em Lisboa	,308**	,300**	,311**	0,065	,360**	,511**	1

5.4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.4.3.1 Grupo das informações da mudança

A análise aos resultados permite-nos verificar que estes vão de encontro ao defendido por Castro (2003), estando os inquiridos **previamente informados** dos “motivos da mudança”, de “o que vai mudar”, dos “objetivos a atingir” com a mudança e da “forma como se vai processar a mudança”, haverá uma **menor resistência à mudança**.

A **informação** reveste-se de extrema importância enquanto **atenuadora do fator resistência**. No ordenamento das informações aos intervenientes na mudança observa-se que, para os militares, são mais importantes as informações de “o que vai mudar” e, **por último, “os motivos da mudança”**. De acordo com a ordem apresentada por Castro (2003), “os motivos da mudança” seriam os primeiros a informar-se, seguindo depois a ordem escolhida pelos militares. No entanto, estes deixam “os motivos” para o fim, o que afirma o carácter voluntário de **aceitação das mudanças** por parte dos militares.

5.4.3.2 Grupo do processo de mudança organizacional

Em relação ao processo e à resistência à mudança, confirma-se a necessidade de **avaliação dos objetivos**, e também que o fator crítico de sucesso é o **empenho dos dirigentes**. Esta ideia foi referida por Castro (2012) e por Nascimento (2012). As μ realçam também a necessidade de **existência de avaliações** sistemáticas dos objetivos da mudança organizacional.

Relativamente à questão da **resistência dos militares à mudança**, tal **não é refletido** nesta questão, uma vez que os próprios consideram que as mudanças podem ser positivas para a GNR. Estão, no entanto, **divididos** entre as opções **desistir ou não das mudanças** face ao possível ajuste das mesmas (55% considera que não se deve desistir das mudanças mas sim ajustar se necessário, face a 32% que discorda e considera a eventualidade de uma desistência).

O fator crítico de **empenho dos dirigentes** tem uma forte **correlação com a necessidade de avaliação dos objetivos**, reforçando-se, assim, a importância destes fatores enunciados.

5.4.3.3 Grupo das alternativas de substituição

O ordenamento por média de resposta indica a **concordância** dos militares com a substituição integral “nos bares”, “nas messes”, substituição “nos bares e messes mantendo gerente”, “armazém único em Lisboa para as messes de Lisboa”, a **discordância** com “substituição mantendo cozinheiros e gerentes” e “confeção numa messe em Lisboa para as messes de Lisboa”, e a **concordância reduzida** com o “*outsourcing* nos centros de formação”.

Nas correlações das alternativas de substituição observa-se que a substituição integral “nas messes” e “nos bares” apresentam uma correlação forte, ou seja, são **muito associados** pelos inquiridos e poderiam ser adotadas em simultâneo.

5.4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.4.4.1 Aceitação da mudança pelos militares.

Apesar de os **militares aceitarem a mudança** e referirem-na como possibilidade de introdução de melhorias na organização (76%), apresentam **respostas divergentes** no que diz respeito à possibilidade de **desistência durante ou após o processo**, 55% concorda mas 32% discorda, e 13% não concorda nem discorda, o que é prejudicial, visto que a opção de mudar pressupõe um caminho a seguir até ao fim, com o intuito de obter uma melhoria.

A fragilidade supracitada sugere que, para que a mudança possa ter continuidade, o processo deva ser bem conduzido através do “**empenho dos dirigentes**”, 93% concorda com a sua necessidade; e da existência de “**avaliações dos objetivos**”, 91% concorda com a sua necessidade. Este deve ainda ser explicado convenientemente, não podendo deixar dúvidas quanto aos “**objetivos da mudança**”, 94% concorda com a sua necessidade; “**o que vai mudar**”, 94% concorda com a sua necessidade; à “**forma como vai mudar**”, 91% concorda com a sua necessidade; e aos “**motivos da mudança**”, 91% concorda com a sua necessidade.

5.4.4.2 Concordância dos militares com a aplicação das alternativas de substituição.

Os militares concordam com a aplicação de algumas das alternativas de substituição, mas discordam da adoção de outras. **Concordam** que sejam aplicadas as de substituição integral “nos bares” (80%), “nas messes” (78%), substituição “mantendo o gerente” (70%) e “um armazém em Lisboa para as messes e bares de Lisboa” (65%); **discordam** que seja aplicada a “confeção numa messe em Lisboa para as messes de Lisboa” (56%) e a “substituição mantendo cozinheiros e gerentes” (48%); e apresentam uma **concordância reduzida** com o “*outsourcing* nos centros de formação” (57%). Portanto, e com base nas respostas dos inquiridos, **as alternativas** de substituição por civis nas messes e bares **devem ser aplicadas**, e, se se assegurar a manutenção do gerente, a sua **concordância abrange a maioria dos inquiridos**. O cenário do armazém único **também pode ser aplicado** segundo a concordância dos militares.

Quanto às alternativas de substituição por “*outsourcing* nos centros de formação” e “confeção numa messe em Lisboa”, estas **carecem de mais estudos** para que possam ser novamente submetidas à consideração dos militares. Quanto à alternativa de manter “os cozinheiros e gerentes” assume-se **não ter sustentabilidade para reconsiderarem** no futuramente, visto que consideram que os cozinheiros devem ser substituídos.

CAPÍTULO VI: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 INTRODUÇÃO

Este é o Capítulo que, tal como indica Sarmento (2008, p. 114), “deve apresentar a reflexão final do trabalho teórico e empírico, ou seja, os principais e mais relevantes resultados” e, como tal, traduz-se na compilação dos resultados obtidos e sua consideração.

Neste Capítulo irão ser referidas as hipóteses de investigação, as perguntas derivadas e proceder-se-á à respetiva análise, de modo a confirmar se as mesmas se confirmam de forma total, parcial ou se não se confirmam de todo.

A estrutura deste Capítulo está dividida em Verificação das Hipóteses, Reflexões Finais, Limitações e Investigações Futuras.

6.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

A **hipótese 1** é uma hipótese teórica, e **confirma-se totalmente**. Tal como foi referido na parte teórica, nomeadamente nas conclusões do Capítulo II, conclui-se a verificação desta hipótese. A mudança organizacional é um processo contínuo, presente e necessário no seio das organizações.

As restantes hipóteses são práticas. A hipótese 2 verifica-se pela existência, ou não, de poupança e de libertação de efetivo. As outras hipóteses, da 3 à 6, são verificadas através das entrevistas e do inquérito, e seguem a seguinte regra:

- Confirmam-se totalmente a partir de 75%.
- Confirmam-se parcialmente entre 50 e 75%.
- Não se confirmam se inferior a 50%.

A **hipótese 2 confirma-se totalmente**, uma vez que a substituição por civis iria tornar as messes e bares menos consumidores de recursos da GNR. A poupança gerada vai desde 22 473,13 € por mês e de 13 militares libertos, na alternativa de armazém único em Lisboa para as messes e bares de Lisboa, até 406 707,87 € e 465 militares libertos, na alternativa de substituição de militares por civis nas messes e bares mantendo o gerente militar. Apesar dos resultados referidos, nas alternativas de armazém único e messe única deve ser

desenvolvido estudo de impacto mais pormenorizado, nomeadamente, o seu efeito na logística de reabastecimento e nas infraestruturas requeridas para o efeito.

A **hipótese 3 confirma-se totalmente**, os dirigentes consideram o processo de mudança como importante para a GNR. Esta hipótese é confirmada através das entrevistas, devido à unanimidade com que foi respondida a questão: “A organização deve ou não estar recetiva ao processo de mudança organizacional?”, em que todos os entrevistados (100%) responderam de forma afirmativa.

A **hipótese 4 é confirmada parcialmente**, uma vez que 71% das respostas propõe a adoção da alternativa de substituição 3, a substituição de militares por civis nas messes e bares com exceção dos gerentes, como a melhor a ser aplicada, pela necessidade de manter como gerente um militar da GNR capaz de defender os desígnios de qualidade requeridos nos serviços prestados. Relativamente às outras respostas, uma opta por manter os cozinheiros também e a outra refere a aplicação de todas as alternativas como hipóteses de transição.

A **hipótese 5**, os militares aceitam a mudança, é **confirmada parcialmente**, quer pelas entrevistas, quer pelos inquéritos. De **acordo com as entrevistas**, 57% consideram que os militares não são resistentes à mudança e 43% consideram que o são, mas compreendem que esta se deve à natureza humana, com 57%, e aos erros de condução dos processos de mudança, com 43%. Compreende-se, assim, que se a mudança for corretamente conduzida os militares a aceitam. De **acordo com os inquéritos**, os militares mostram-se disponíveis para abarcar os processos de mudança organizacional, tendo em consideração que concordam que estes podem ser positivos para a GNR (76%). No entanto, dividem-se no que diz respeito à condução dos processos de mudança até ao fim, 55% concorda que não se deve desistir de levá-los ao seu término, face a 32% que considera a hipótese de desistência, o que revela algumas indecisões face a estes processos e à confiança na tradução dos mesmos em melhoria para a organização.

A **hipótese 6**, os militares consideram que as alternativas de substituição deveriam ser aplicadas, é **confirmada parcialmente**. Com base nas respostas dos inquiridos, as alternativas de substituição por civis nos bares e nas messes devem ser aplicadas, com 80% e 78% de concordância. Com 70% surge a aprovação parcial de manutenção dos gestores, 65% concordam parcialmente com o armazém único em Lisboa, e 57% concordam parcialmente com o *outsourcing* nos centros de formação. Os militares mostram-se discordantes com a confeção numa messe única em Lisboa, com 56%, e com a manutenção dos cozinheiros, com 48% a discordar face a 38% que concorda.

6.3 VERIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

Os objetivos específicos, e respetiva verificação, são os seguintes:

- Estudar a mudança organizacional e saber quais as suas correntes: foi efetuado no Capítulo II.
- Saber como as mudanças têm sido implementadas na GNR: no final do Capítulo II e com base nas entrevistas pode verificar-se este objetivo.
- Identificar falhas na implementação de mudanças organizacionais anteriores, de modo a que as futuras mudanças possam gerar menos resistência, permitindo uma melhor e mais rápida implementação das mesmas: foram identificadas as falhas, com base nas entrevistas, em que se evidencia a necessidade de maior empenho por parte dos dirigentes e a necessidade de existirem avaliações do cumprimento dos objetivos das mudanças.
- Saber quais os efeitos económicos e de libertação de pessoal de diversas alternativas de substituição: foi verificado no início do Capítulo V.
- Saber a opinião dos principais gestores nos bares e messes acerca da mudança e das alternativas de substituição propostas: foi verificado nas entrevistas.
- Saber qual a aceitação dos militares ao processo de mudança e as alternativas de substituição propostas: foi verificado nos inquéritos.

O objetivo geral, saber se a poupança gerada com a aplicação das alternativas de substituição apresentadas é significativa e se os militares da GNR estão preparados e aceitam a mudança que implica a substituição dos militares que trabalham nas messes e bares por civis, através de uma ou mais das alternativas de substituição propostas, foi verificado. Pode afirmar-se que a poupança é significativa e que os militares aceitam algumas das mudanças propostas.

Conclui-se que os objetivos específicos e objetivo geral foram verificados.

6.4 VERIFICAÇÃO DA PERGUNTA DE PARTIDA E PERGUNTAS DERIVADAS

As perguntas derivadas têm resposta nas hipóteses correspondentes. Como tal:

- **PD1:** “a mudança organizacional é importante para as organizações?": Sim, a mudança é importante para as organizações, tal como se pode verificar na parte teórica.

- **PD2:** “substituir os militares por civis nas messes e bares iria torná-los mais eficientes?”: Sim, iria torná-los mais eficientes, como se pode observar na poupança gerada e no nº de militares libertos em cada alternativa proposta.
- **PD3:** “os dirigentes consideram o processo de mudança como importante para a GNR?”: Sim, consideram-no importante, como se pôde verificar nas entrevistas.
- **PD4:** “os dirigentes consideram que as alternativas de substituição propostas deveriam ser aplicadas?”: A sua maioria, considera que a alternativa de substituição mantendo o gerente deveria ser aplicada, mas quanto às outras estão reticentes.
- **PD5:** “os militares aceitam a mudança?”: Aceitam-na em parte, se lhes fornecerem as informações e se notarem um grande empenho por parte dos dirigentes, e, ainda, se existirem avaliações dos objetivos da mudança depreende-se que a aceitem.
- **PD6:** “os militares consideram que as alternativas de substituição propostas devem ser aplicadas?”: Consideram que devem ser aplicadas as alternativas de substituição integral nos bares e messes e a de manutenção do gerente, concordam de forma menos expressiva com as outras, e discordam apenas da alternativa de manter os cozinheiros e de confeção numa única messe em Lisboa para as messes de Lisboa.

A **pergunta de partida:** É uma alternativa viável a substituição de militares por civis nas messes e bares da GNR? Após terem sido respondidas as perguntas derivadas, verifica-se que **a substituição é viável**, dada a aceitação dos dirigentes e dos militares que fazem uso das messes e bares da GNR. **É necessário**, no entanto, que seja conduzido um processo de mudança organizacional sustentado por avaliações sucessivas e com um empenho inequívoco dos dirigentes, com **implementação gradual da alternativa 3**, ou seja, a substituição dos militares e messes com a manutenção do gerente, visto que, **quer pelos dirigentes dos bares e messes**, representados pelos entrevistados neste TIA, **quer pelos utilizadores dos bares e messes**, representados pela amostra de inquiridos neste TIA, esta é suportada com a concordância evidenciada.

6.5 REFLEXÕES FINAIS

Quanto ao processo de **mudança organizacional**, foi possível verificar, neste trabalho, que este é um **procedimento crucial para a subsistência das organizações**, uma

vez que é através deste que elas podem melhorar o seu desempenho e adaptarem-se ao ambiente que as rodeia. É **importante**, portanto, que a **GNR esteja recetiva** a este processo, acautelando a possibilidade de, no futuro, ser-lhe imposta a adoção de mudanças mais radicais e em tempo reduzido, gerando, por isso, maiores dificuldades na sua implementação, por não ser gradual e com preparação atempada. É importante não esquecer também, como já foi referido, a **melhoria associada** aos processos de **mudança organizacional**, necessária, continuamente, ao desempenho da GNR.

Nos **bares e messes**, perante a **evidência** de que o **modelo atual é ineficiente**, surge a premência de melhoria. As **alternativas de substituição propostas** são alternativas que se traduzem em **economias expressivas**, como se pode verificar no resultado dos cálculos, e que, segundo se antevê, são **passíveis de serem implementadas**, particularmente a alternativa de manter apenas os gerentes, pela aprovação quer dos dirigentes entrevistados, quer dos militares inquiridos. Ainda em relação a este tema, **urge definir a direção a seguir**, para que, caso a decisão seja no sentido de substituir os militares empenhados para o efeito por civis, **não se persista em afetar outros militares para a execução destas funções**.

Estas **alternativas de substituição** indicam, mais do que uma hipótese de adoção, **uma possível direção**. Sem a obrigatoriedade de serem aplicadas na sua totalidade, proporcionam a **hipótese de aplicação de forma progressiva**, permitindo substituições precisas, consoante as necessidades e as prioridades definidas.

Numa fase em que os **militares** que desempenham funções nos **bares e messes** estão, em grande número, a **passar à reserva**, esta pode ser a **oportunidade da GNR** estatuir se pretende reter os **militares nestas funções ou substituí-los por civis**, afetando assim os **militares ao desígnio das funções para as quais foram formados**, essenciais para a **Segurança Pública**.

6.6 LIMITAÇÕES

Este trabalho teve como **principal limitação** a **duração** do seu período de investigação. As **dez semanas** exclusivas para a sua elaboração revelam-se diminutas para elaboração de entrevistas, inquéritos e tratamentos de dados, bem como para as eventuais alterações de rumo na investigação e devidas correções.

Para além deste facto, as dez semanas de dedicação exclusiva foram **calendarizadas nas semanas prévias à entrega**. Logo, a redação teve de ser realizada simultaneamente com o processo de investigação, o que levou a que a revisão fosse feita de

forma célere e no momento sucedâneo à redação inicial, não sendo este o processo mais conveniente.

Também é de referir o facto de não ter sido facultada qualquer **formação** acerca do **programa de tratamento de dados SPSS**, ou qualquer outro do género. O que, para além de ter originado dificuldades no tratamento de dados e na leitura dos mesmos, causou **indefinições e dificuldades que se traduziram em tempo despendido**, e que poderia ter sido útil para a revisão do trabalho.

6.7 INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Sugere-se que, num futuro próximo, se caracterizem os militares a prestar funções nas messes e bares, e que se estude a aplicabilidade destes em outras funções.

Sugere-se ainda que se aprofunde a possibilidade de implementação das alternativas de existência de uma única messe em Lisboa para as messes de Lisboa, e a alternativa de existência de um único armazém em Lisboa para as messes e bares de Lisboa.

É também importante que seja elaborado um estudo sobre a concessão, através do levantamento de informações junto de outros organismos que têm implementado esta forma de gestão nos seus bares e messes, de modo a analisar-se esta possibilidade.

Uma outra investigação possível, e conveniente, é a análise e avaliação do cumprimento dos objetivos das mudanças anteriores, para que se perceba se foram atingidos, e, em caso negativo, quais as razões do incumprimento.

No que toca ao fenómeno da mudança, seria útil analisar, junto de quem implementou mudanças recentes na GNR, como as mesmas foram implementadas, quais os erros detetados para que não sejam repetidos, e quais os passos a seguir na condução do processo, numa perspetiva de aprendizagem para o futuro.

BIBLIOGRAFIA

- Assembleia da Republica. (2008). Lei n.º 12-A/2008. *Diário da República*, 1.ª série — N.º 41 — 27 de Fevereiro de 2008 , pp. 1326 (2) - 1326 (27).
- Assembleia da Republica. (2008). Lei n.º 58/2008. *Diário da República*, 1.ª série — N.º 174 — 9 de Setembro de 2008 , pp. 6260 - 6274.
- Assembleia da Republica. (2011). Lei n.º 64-B/2011. *Diário da República*, 1.ª série — N.º 250 — 30 de Dezembro de 2011 , pp. 5538 (48) - 5538 (244).
- Assembleia da Republica. (2004). Lei nº 23/2004. *Diário da Republica 1ª. serie A — N° 145 — 22 de Junho de 2004* , pp. 3800 - 3805.
- Burke, P. (2002). *Historia e Teoria Social*. São Paulo: Unesp.
- Carnall, C. A. (2007). *Managing Change in Organizations (5th Ed.)*. Harlow: Prentice Hall.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- Castro, A. (10 de Maio de 2012). Entrevista Exploratória sobre Messes e Bares da GNR. (J. Rosa, Entrevistador)
- Castro, A. M. (2003). *Trabalhando em parcerias e alianças estratégicas: lições para a gestão de mudanças*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Cunha, M. P.-C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (6ª ed.)*. Lisboa: RH Editora.
- Demers, C. (1999). De la Gestion du Changement à la Capacite de Changer: l'evolution de la recherché sur le changemen organisationnel. *Revue Internationale de Gestion* , Vol. 24, 3.
- Fishman, C. (April/May de 1997). *Change*. Obtido em 20 de Janeiro de 2012, de Fast Company:
<http://www.fastcompany.com/magazine/08/change.html?page=0%2C5>
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e Formas de uso*. Estorial: Principia Editora.
- Hammer, M. C. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business Books.

- Hill, M. (2009). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Silabo.
- Judson, A. (1991). *Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change*. Cambridge: MA: Basil Blackwell.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Laureano, R. M. (2011). *Testes de Hipoteses Com o SPSS*. Lisboa: Edições Silabo.
- Lima, S. M. (2003). Mudança organizacional: uma introdução. In S. M. Lima, *Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Ministério das Finanças e da Administração Pública. (2009). Portaria n.º 83-A/2009. *Diário da República, 1.ª série — N.º 15 — 22 de Janeiro de 2009*, pp. 492 (2) - 492 (12).
- Moscovici, F. (2003). *Desenvolvimento Interpessoal*. Rio de Janeiro: José Olympio Editora.
- Nascimento, N. (10 de Maio de 2012). Entrevista Exploratória sobre Messes e Bares da GNR. (J. Rosa, Entrevistador)
- Orlikowsky, W. J. (1996). *Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective*. Reino Unido: Information Systems Research.
- Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard - Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Quivy, R. &. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais (5ª ed.)*. Lisboa: Grávida.
- Sarmiento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica (2ªEd.)*. Lisboa: Lusíada Editora.
- Silva, J. S. (2003). Mudança de época e o contexto global cambiante: implicações para a mudança institucional em organizações de desenvolvimento. In S. Lima, *Mudança Organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: FGV.
- Weick, K. Q. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, Vol. 50, 361-386.

GLOSSÁRIO

Dia de atividade normal – dias em que está empenhado maior efetivo na unidade, frequentemente coincide com os dias úteis (segunda a sexta, à exceção de feriados), mas por motivos de serviço pode não coincidir, e.g. um sábado ou um domingo em que haja dia da unidade.

Dia de atividade reduzida – dias em que exista menos efetivo empenhado, é comum coincidir com os fins-de-semana e feriados, mas por motivos de serviço pode não coincidir, e.g. dia de mérito (durante a semana e sem ser feriado) aos militares da unidade por um empenhamento num dia do fim de semana.

Messes – denominação militar associada à estrutura física onde se tomam as refeições diárias, similares à denominação comum de cantinas e/ou refeitórios.

APÊNDICE A:

CÁLCULO DE ALTERNATIVAS DE SUBSTITUIÇÃO

A.1 FORMA E RESULTADO DO CÁLCULO

Os cálculos basearam-se em dados recolhidos nas unidades sobre as messes em 2012 e sobre os bares em 2011; em dados do CCT da AHRESP, no contrato de concessão de bares do CFFF em 2011; e no acordo de quadro para refeições confeccionadas da ANCP. Têm ainda em consideração que o pagamento à Segurança Social (SS), em média, nos militares é de 15 % (indicação fornecida pela Divisão de Abonos e tendo em conta os diferentes regimes dos militares), sendo de 22,3% nos civis.

A.2 ALTERNATIVAS DE SUBSTITUIÇÃO 1 A 4

Tendo por base a Tabela de comparação entre remuneração de militares e de civis (Tabela 13), e apurando para os militares os dados da Tabela 35, efetua-se a estimativa do custo com civis, multiplicando o número necessário de civis pela respetiva remuneração. De seguida, extraem-se os dados pela diferença entre os gastos de remunerações com militares e os gastos com civis, o que é feito para cada alternativa de substituição na coluna “Poupança”. De modo a apurar o pessoal liberto toma-se em conta o número de militares substituídos na coluna de “Pessoal”.

Tabela 35: Cálculo das alternativas de substituição 1 a 4.

Messes				
	Rem Militares (com SS)	Nº Pessoal	Rem civil (com SS)	Poupança
Gerente	62.538,11 €	31	33.440,01 €	(3) 26.958,55 €
Fiel Armazém	70.898,92 €	42	29.213,73 €	(4) 37.633,35 €
Cozinheiro	184.695,08 €	115	92.720,48 €	(5) 84.526,66 €
Copeiro	117.986,95 €	73	50.776,25 €	(6) 60.871,70 €
Ajudante cozinha	120.630,11 €	77	53.558,51 €	(7) 60.898,15 €
Civis	2.772,16 €	10		
Total (1)	482.033,91 €	348	211.145,50 €	(2) 270.888,41 €

Bares				
Fiel Armazém	3.624,36 €	2	1.391,13 €	2.233,23 €
Baristas	264.959,47 €	153	106.421,45 €	158.538,02 €
Tesoureiro	2.597,18 €	1	739,23 €	1.857,95 €
Amanuense	1.627,27 €	2	1.478,46 €	148,81 €
Total (2)	272.808,27 €	158	110.030,27 €	(1) 162.778,01 €
TOTAL (1)+(2)	754.842,18 €	506	321.175,77 €	433.666,42 €

Alternativa de substituição 1 = Total (1), corresponde à poupança de 162 778,01 € por mês e libertação de 158 militares.

Alternativa de substituição 2 = Total (2), corresponde à poupança de 270888,41 € por mês e libertação de 348 militares.

Alternativa de substituição 3 = Total (1) + Total (2) - Gerente (3), corresponde à poupança de 406 707,87 € por mês e libertação de 465 militares.

Alternativa de substituição 4 = Total (1) + Total (2) - Gerente (3) - Cozinheiros (5), corresponde à poupança de 322 181,21€ por mês e libertação de 350 militares.

A.3 ALTERNATIVA DE SUBSTITUIÇÃO 5

Para apurar a diferença entre o *Outsourcing* e o sistema atual teve-se em atenção o facto de apresentarem uma contabilização diferente. No atual sistema estão implícitos os gastos de funcionamento e as remunerações, enquanto no *Outsourcing*, segundo o acordo de quadro, é contabilizado o número de refeições confeccionadas. É necessário, então, apurar o gasto total atual, incluindo remunerações e funcionamento, e estimar os gastos com o *Outsourcing*. A diferença entre estes dois valores mostra-nos a poupança gerada com a adoção do *Outsourcing*. Os centros de formação que existem na GNR são a EG, o CFFF e o CFP, conforme apresentado nas Tabelas 36, 37 e 38.

Tabela 36: Cálculo da poupança em meses na alternativa de substituição 5.

	Nº Refeições anuais	Gastos com o pessoal	Gastos de Funcionamento	Total dos gastos	Gastos com <i>outsourcing</i>	Diferença meses
EG	239000	43.581,10 €	43.581,10 €	87.162,19 €	76.148,06 €	11.014,13 €
CFP	45697	44.090,40 €	44.090,40 €	88.180,81 €	20.144,76 €	68.036,05 €
CFFF	100000	43.581,10 €	43.581,10 €	87.162,19 €	31.861,11 €	55.301,08 €

Os gastos de Funcionamento são, em média, iguais aos gastos com o pessoal, com base em anteriores análises e por indicação do Chefe da Direção de Reabastecimento (DR). Os gastos com *outsourcing* correspondem ao gasto médio por refeição dos primeiros três

fornecedores do acordo-quadro para refeições confeccionadas, multiplicado pelo número de refeições anuais de cada Unidade, e dividido por doze (número de meses), para se observarem as diferenças, sempre com valores mensais.

Tabela 37: Cálculo da poupança total e número de pessoal liberto na alternativa de substituição 5.

	Lucro bar (concessão)	Gastos pessoal bar	Total poupança	Pessoal liberto meses	Pessoal liberto bar
EG	100,00 €	32.793,65 €	43.907,78 €	28	15
CFP	100,00 €	10.802,59 €	78.938,60 €	26 e 4 civis	7
CFFF	100,00 €	10.802,59 €	66.203,67 €	28	7
TOTAL	100,00 €	32.793,65 €	43.907,78 €	82 + 4 civis	29

Os bares, por norma, apresentam um lucro “0”(zero). No CFFF, em 2011, entregou-se a concessão dos bares a uma empresa de *outsourcing* e esta pagava, por mês, 100€. Considerou-se, assim, esta hipótese na aplicação do *outsourcing* enquanto alternativa de substituição.

Tabela 38: Poupança total e total de pessoal liberto na alternativa de substituição 5.

	Total poupança	Total Pessoal liberto
EG	43.907,78 €	43
CFP	78.938,64 €	33 militares e 4 civis
CFFF	66.203,67 €	35
TOTAL	189.050,09 €	111 militares e 4 civis

O impacto económico e de pessoal liberto da alternativa de substituição traduz-se, portanto, na poupança de 189 050,09 € por mês, e na libertação de 111 militares e 4 civis.

A.4 ALTERNATIVAS DE SUBSTITUIÇÃO 6 E 7

Procedeu-se à restrição do universo às messes e bares de Lisboa, de modo a analisar-se os seus gastos e estimar possíveis poupanças com estas alternativas de substituição (Tabela 39, 40, 41 e 42).

Tabela 39: Remuneração e número de pessoal das messes das Unidades de Lisboa para cálculo das alternativas de substituição 6 e 7.

	Gerente	Fiel Armazém	Cozinheiro	Copeiro	Ajudante de cozinha	Militares	Civis
Total Rem	17.635,75 €	25.220,70 €	66.319,76 €	51.099,56 €	60.231,34 €	220.507,11 €	648,80 €
Nº pessoas	10	17	47	37	43	154	1
Média Rem	1.763,58 €	1.483,57 €	1.411,06 €	1.381,07 €	1.400,73 €	1.431,86 €	648,80 €

Tabela 40: Remuneração dos fiéis de armazém dos bares das Unidades de Lisboa para cálculo das alternativas de substituição 6 e 7.

Cabo	1.373,56 €	Unidade de Apoio Geral (UAG)
Cabo	1.764,42 €	USHE
Total	3137,98 €	

Como não existem cozinheiros e ajudantes de cozinha nos bares (parte respeitante a alternativa de substituição 6), interessa apenas considerar os fiéis de armazém (respeitante a alternativa de substituição 7).

Tabela 41: Cálculo da alternativa de substituição 6.

	Gasto atual	Gasto proposto	Poupança	Militares atuais	Militares propostos	Diferença
Cozinheiros	76.599,32 €	24.446,59 €	52.152,73 €	47	15	32
Ajudantes de cozinha	69.567,20 €	24.267,63 €	45.299,57 €	43	15	28
Total	146.166,52 €	48.714,22 €	(1) 97.452,30 €	90	30	(2) 60

Para apurar o gasto atual com as remunerações tem de se adicionar a estas o valor da taxa de SS que, para os militares e para os civis do quadro da GNR, segundo a Divisão de Abonos (DA), é uma média de 15,5%, tendo em conta os diferentes regimes em que se inserem. Para apurar o gasto proposto multiplica-se a remuneração média pelo número de militares que iriam desempenhar as funções e adiciona-se a SS, sendo a Poupança traduzida pela diferença. O pessoal liberto resulta da diferença entre o total atual e o proposto. Desta forma obtém-se que, na alternativa de substituição 6, a poupança é de 97 452,30 € por mês (valor “1” da Tabela) e de 60 militares libertos (valor “2” da Tabela).

Tabela 42: Cálculo da alternativa de substituição 7.

	Gasto atual	Gasto proposto	Poupança	Militares atuais	Militares propostos	Diferença
Fieis messes	29.129,91 €	10.281,14 €	18.848,76 €	17	6	11
Fieis bares	3.624,36 €	0,00 €	3.624,36 €	2	0	2
Total	32.754,27 €	10.281,14 €	(1) 22.473,13 €	19	6	(2) 13

Os cálculos seguem o mesmo raciocínio da alternativa de substituição anterior, com a diferença de existirem fiéis de armazém nos bares (dois Cabos), pelo que os gastos com remunerações têm de ser adicionados de modo a obter-se o valor total. Na alternativa de substituição 7 a poupança é de 22 473,13 € por mês (valor “1” na Tabela) e de 13 militares libertos (valor “2” na Tabela).

APÊNDICE B: ENTREVISTAS

B.1 GUIÃO DAS ENTREVISTAS

O guião da entrevista exploratória teve as seguintes perguntas:

1. Quais as mudanças que presenciou na GNR?
2. Quais foram as suas causas?
3. Os militares estavam prontos para a mudança?
4. O que falhou no processo de mudança
5. O que deveria ter sido feito?

No Quadro 5 está presente o guião das entrevistas realizadas no trabalho empírico.

Quadro 5: Guião da entrevista do trabalho empírico.

Blocos	Objetivos específicos	Perguntas	Notas
Bloco A Apresentação	Apresentação do entrevistador. Objetivos gerais da entrevista. Legitimar a entrevista.	Que cargos já desempenhou? E que cargo desempenha atualmente? Participou em mudanças na GNR?	Referir os objetivos do trabalho. Perguntar se a entrevista pode ser gravada.
Bloco B Mudança	A mudança na GNR, como é compreendida e como tem sido feita.	1. Quais os aspetos positivos e negativos da forma como se processaram essas mudanças? 2. Considera que as mudanças na GNR têm sido bem implementadas? 3. O que faria diferente? 4. A organização deve estar recetiva à mudança ou deve tentar evitá-la? 5. Na sua opinião, considera que os militares da Guarda são resistentes às mudanças?	Perceber como a mudança é vista na GNR e se a resistência à mudança poderá ser minimizada.

<p>Bloco C</p> <p>Impacto de alternativas de substituição</p>	<p>Estudo das alternativas de substituição</p>	<p>6. Tendo em conta as alternativas de substituição apresentadas (Apêndice A), considera que as messes e bares deveriam continuar a ser geridos da mesma forma?</p> <p>7. Quais as alternativas de substituição propunha que fossem adotadas?</p> <p>8. Na sua opinião, considera que poderia haver outra alternativa de substituição melhor?</p> <p>9. Na sua opinião, considera que a qualidade do serviço prestado iria diminuir?</p> <p>10. Os militares libertos poderiam ser utilizados em que funções?</p> <p>11. Quais os aspetos negativos que encontra na implementação das alternativas de substituição?</p> <p>12. Quais os aspetos positivos que encontra na implementação das alternativas de substituição?</p>	<p>Fornecendo o impacto económico e em militares libertos para outras funções, perceber qual a perceção acerca das alternativas de substituição e sua possibilidade de implementação.</p> <p>No final agradecer o facto de ter facultado e despendido tempo na realização desta entrevista.</p>
---	--	--	---

APÊNDICE A (da entrevista)

Alternativas de substituição a apresentar:

Alternativa de substituição 1: Os militares devem ser substituídos por civis nos bares.

O gasto reduziria 162.778€ por mês e libertar-se-iam 158 militares para outras funções.

Alternativa de substituição 2: Os militares devem ser substituídos por civis nas messes.

O gasto reduziria 270.888€ por mês e libertar-se-iam 338 militares para outras funções.

Alternativa de substituição 3: Militares serem substituídos por civis mas mantendo o gerente.

O gasto reduziria 406.707€ por mês e libertar-se-iam 465 militares para outras funções.

Alternativa de substituição 4: Militares serem substituídos por civis mas mantendo os cozinheiros e gerente.

O gasto reduziria 322.181€ por mês e libertar-se-iam 350 militares para outras funções.

Alternativa de substituição 5: Nos centros de formação manter gerente com substituição de militares por *Outsourcing* (Figueira da Foz em 2010).

O gasto reduziria 189.050€ por mês e libertar-se-iam 112 militares e 4 civis para outras funções.

Alternativa de substituição 6: Confeção dos alimentos numa única messe em Lisboa para as messes de Lisboa.

Com 15 cozinheiros e 15 ajudantes de cozinha (assegurando 5 cozinheiros mais 5 ajudantes de cozinha em permanência). O gasto reduziria 113.690€ por mês e libertar-se-iam 60 militares para outras funções.

Alternativa de substituição 7: Existência de um único Armazém em Lisboa para as messes e bares de Lisboa.

Com 6 fiéis de armazém (assegurando 2 em permanência). O gasto reduziria 22.473€ /mês e libertar-se-iam 13 militares para outras funções.

B.2 TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS EXPLORATÓRIAS

Entrevista ao Coronel Castro

A entrevista ao Coronel Castro foi exploratória semiestrutura, correspondendo às seguintes perguntas e respetivas respostas:

Quais as mudanças que presenciou na GNR?

A informatização da GNR em 1988, a informatização dos vencimentos em 1988 e 1988, a extinção da Guarda Fiscal e passagem da Brigada Fiscal para a GNR em 1994, e a reestruturação em 2007, que foi profunda mas ainda não totalmente absorvida.

Quais foram as suas causas?

As primeiras deveram-se à evolução e foram mais setoriais, na última foi o poder político que tomou a iniciativa. Sabia-se que o modelo existente estava esgotado, e sabia-se

que se tinha que mudar. Mas o processo da mudança é que falhou, porque os líderes da mudança não acreditavam nela.

O que falhou no processo de mudança?

A reestruturação tinha futuro. Os primeiros 2 anos foram complicados, mas agora (4 anos) já estava a começar a funcionar. Diz-se agora, com algum secretismo, que vai haver uma nova mudança, o que neste momento também não é bom.

O comando deveria ter interiorizado a mudança de 2007 para a poder implementar. O problema da mudança esteve nos atores, porque havia atores que não queriam a mudança, esta foi quase que imposta. Na altura o corpo de Generais fez um braço de ferro ao poder político, apresentaram-se resistentes à mudança, e depois foram, ainda assim, responsáveis pela mudança na GNR.

Os militares estavam prontos para a mudança?

Na maioria dos militares a mudança foi consensual. O problema foi não existir orientação durante o processo de mudança.

O que deveria ter sido feito?

Os líderes deveriam ter-se entregue à mudança para a poder implementar.

Dever-se-ia ter avaliado a mudança para analisar se existe necessidade de uma outra.

Deveria ter-se avaliado o cumprimento dos objetivos da mudança, está-se a tentar sem avaliar os efeitos, os gastos que a mudança gera são muito elevados para mudar sem saber o que se quer.

Dever-se-ia avaliar o cumprimento dos objetivos por uma entidade externa para perceber se está a resultar ou não, e se são necessários ajustes. Deve saber-se onde é que a mudança falhou e porquê. Tem de se saber se é necessário outra mudança ou ainda se se pode ajustar a que existe.

A avaliação sistemática durante o processo de mudança é a chave para o sucesso.

Entrevista ao Major Nascimento

A entrevista ao Major Nascimento foi exploratória semiestruturada, correspondendo às seguintes perguntas e respetivas respostas:

Quais as mudanças que presenciou na GNR?

Presenciei duas grandes mudanças: em 1999 a criação das Brigadas Territoriais e vinda para a Guarda de generais do Exército para comandá-las; e em 2007 a extinção das Brigadas para racionalizar os recursos.

Quais foram as suas causas?

Na primeira houve objetivos de ordem política. Em termos de organização não houve uma definição clara dos objetivos, mudou o nome e de resto não mudou muito. A de 2007 foi inserida nas mudanças do próprio estado, com vista às organizações serem mais eficientes e rentáveis. Para isso foi feito um estudo de uma entidade externa, muito completo, que também integrou centenas de entrevistas a pessoas da Guarda. As causas foram externas porque a organização não tinha uma visão estratégica.

As mudanças estruturais têm um ciclo de mais ou menos 10 anos, e não devem ser feitas com muita proximidade, para dar tempo à implementação completa da mudança anterior. Este último modelo ainda não estabilizou para poder ser avaliado ou ser implementada uma nova mudança.

Em 2007 toda a informação foi recolhida pela estrutura externa e essa informação foi transmitida aos militares, mas esta reforma não foi exclusiva desta entidade. No âmbito do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) também foram constituídos grupos para a reforma das organizações, e os estudos destes grupos foram coincidentes em muitos pontos com os estudos da entidade externa.

Os militares estavam prontos para a mudança?

A mudança traz mais esforço, mais trabalho, e por isso a maior parte das pessoas não está receptiva à mudança. A própria organização é resistente à mudança, porque só quando há pressão externa é que há mudança. Internamente não há preparação para racionalizar, nem para tornar a organização mais eficiente. A mudança, a inovação, o inconformismo e a crítica construtiva são vistos como negativos e incómodos na Guarda, devido ao seu cariz militar, que a torna muito fechada.

O que falhou no processo de mudança?

O problema passa por não termos gestores da mudança que consigam motivar as pessoas, porque se estas forem bem informadas podem vir a empenhar-se na mudança.

O que deveria ter sido feito?

A entidade externa que analisou o que deveria mudar e os objetivos a atingir com a mudança também deveria acompanhar o processo de mudança.

B.3 QUADROS SINOPSE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Por motivos de limitação de páginas não se expõem aqui as entrevistas do trabalho empírico, mas as mesmas, após transcritas, foram resumidas em Quadros sinopse (Quadros 6 a 17).

Quadro 6: Sinopse de conteúdo da pergunta 1.

Quais os aspetos positivos e negativos da forma como se processaram as mudanças organizacionais?	
Entrevista	Principais ideias
E.1	“(…) os dirigentes não se entregaram de corpo e alma à mudança. (…) Esta mudança, na prática, foi distorcida, ou seja, houve deturpação da mudança. (…) Já se fala em nova mudança sem avaliar a presente, o que é errado, porque não se deve partir para outra sem avaliar a anterior.”
E.2	“(…) o processo de comunicação é deficiente e as pessoas não são informadas do que muda e como muda em tempo real, o que faz com que criem expectativas que muitas vezes saem frustradas. (…) Os dirigentes têm de acreditar na mudança para levar as pessoas a empenharem-se e a acreditar também nela.”
E.3	“(…) aspeto positivo a possibilidade de acompanhar de perto a realidade económica e social do país, (…) negativo a dificuldade na mobilização do pessoal para os objetivos das mudanças.”
E.4	“As mudanças foram todas no sentido da melhoria (…).”
E.5	“(…) a mudança foi forçada pelo poder político, (…) os dirigentes não defendem a organização como deveriam, (…) mas as mudanças trouxeram vantagens à organização.”
E.6	“Positivos: uma Guarda institucionalmente mais forte e com uma missão mais abrangente e mais qualificada. (…) Negativos: a generalidade dos militares da Guarda não se sentiu envolvida no processo, foram arrastados por ele, o que prejudicou os objetivos da mudança.”
E.7	“(…) não tenho opinião formada por, na prática, não sentir nenhuma mudança.”

Quadro 7: Sinopse de conteúdo da pergunta 2.

Considera que as mudanças na GNR têm sido bem implementadas?	
Entrevistas	Principais ideias
E.1	“(…) não se avaliar o cumprimento dos objetivos da mudança, (…) deveria ser avaliado de forma externa para perceber se está a resultar ou não e se são necessários ajustes. (…) Deve saber-se onde é que a mudança falhou e porquê, (…) e perceber se é mesmo necessário outra mudança ou ainda se se pode ajustar a que existe.”
E.2	“Tem existido falta de informação, o que aumenta a resistência. (…) As pessoas precisam de ser informadas de forma a não criarem falsas expectativas.”
E.3	“Sim. Com os constrangimentos inerentes a uma instituição com a dimensão da GNR.”
E.4	“As mudanças da GNR são tardias e lentas.”
E.5	“A GNR tem implementado bem as mudanças, mas deu-se dimensão demais a vertentes menos importantes para a GNR. (…) A mudança tem de ser equilibrada.”
E.6	“Em termos gerais, o balanço é positivo.”
E.7	“Não tenho opinião formada por na prática não sentir nenhuma mudança.”

Quadro 8: Sinopse de conteúdo da pergunta 3.

O que faria diferente?	
Entrevistas	Principais ideias
E.1	“Deveria haver avaliações sucessivas das mudanças, para acompanhar o processo e perceber como estava a decorrer. (...) Sem avaliação não se pode concluir que a mudança correu mal e que não resulta, a avaliação sistemática durante o processo de mudança é a chave para o sucesso.”
E.2	“O Comando tem de acreditar na mudança e empenhar-se nela para que a organização se comprometa como um todo no processo de mudança. (...) A Guarda tem de definir uma visão e uma estratégia para a atingir. (...) Nas mudanças tem de se atuar sobre as pessoas e não apenas sobre a estrutura.”
E. 3	“Atendendo a que ainda não é possível avaliar os resultados da mudança decorrente da reestruturação de 2009, no âmbito das minhas competências, não faria nada diferente.”
E. 4	“Conhecendo a organização podem tomar-se decisões mais facilmente, mesmo para mudar estruturalmente a Guarda. (...) Tem de existir decisão forte no Comando. A falta de visão é prejudicial para a organização.”
E. 5	“(…) Controlo da mudança e melhor acompanhamento da mudança. Tem de se ter boa supervisão e bom controlo, tem de se saber o que se quer para a organização. (...) Avaliações sucessivas do impacto na missão.”
E. 6	“Explicar claramente os objetivos e envolver toda a cadeia de direção, comando e chefia da Guarda. (...) Acompanhar de perto o processo, com medidas de controlo e ajustamento, sempre que tal se justificasse.”
E. 7	“Não tenho experiência na área da mudança organizacional, portanto, nada faria de diferente.”

Quadro 9: Sinopse de conteúdo da pergunta 4.

A organização deve estar recetiva à mudança ou deve tentar evitá-la?	
Entrevistas	Principais ideias
E.1	“A mudança é vital para a subsistência da organização. Esta tem de estar recetiva e preparar-se para tal. (...) O pensamento tem de mudar, tem de se estar disponível para a mudança.”
E.2	“A GNR deve estar recetiva à mudança porque só assim pode ser uma organização aprendente, onde a gestão do conhecimento está no centro dos seus valores e da sua atitude. (...) A melhoria dos métodos de gestão dos recursos é transversal a todos os serviços do Estado, pois aumenta a qualidade do serviço prestado e a produtividade.”
E. 3	“A organização deve adotar uma posição proativa em relação às necessidades de mudança.”
E. 4	“A organização tem de estar recetiva à mudança. (...) A organização atrasou-se muito devido ao medo das chefias avançarem para a mudança.”
E. 5	“A organização deve saber qual o caminho que quer seguir, quando se sabe o que se quer as mudanças devem ser feitas.”
E. 6	“Obviamente que sim.”
E. 7	“Preparada e aberta para a mudança.”

Quadro 10: Sinopse de conteúdo da pergunta 5.

Na sua opinião considera que os militares da Guarda são resistentes às mudanças?	
Entrevistas	Principais ideias
E.1	(refere-se à mudança organizacional de 2007) “A mudança foi pacífica entre os militares. O problema foi não ter existido orientação dos dirigentes durante o processo de mudança.”
E.2	“Os militares estão recetivos à mudança se lhes for bem comunicada. Os militares olham para os seus dirigentes e esperam que eles acreditem na mudança.”
E.3	“Apesar do natural temor à mudança, como é natural do ser humano, julgo que não.”
E.4	“As pessoas na sua natureza são avessas à mudança. (...) A resistência deve-se à falta de decisão por parte dos dirigentes.”
E.5	“Os militares são disciplinados, a resistência deve-se aos desequilíbrios criados pelos últimos diplomas. (...) O problema é a desmotivação provocada por estes desequilíbrios.”
E.6	“Sim, mas não mais do que noutras Instituições.”
E.7	“Em parte, devido à cultura que requer que as mudanças se façam de forma sustentada, mediada por objetivos estratégicos bem identificados, com responsabilidades devidamente estruturadas.”

Quadro 11: Sinopse de conteúdo da pergunta 6.

Considera que as messes e bares deveriam continuar a ser geridos da mesma forma?	
Entrevistas	Principais ideias
E.1	“Não, perante estes dados é claro que a forma atual de gestão é desadequada.”
E.2	“Qualquer uma das alternativas de substituição propostas é aplicável e melhor que o atual modelo. (...) Retiravam dos comandantes uma quantidade grande de preocupações. A mudança nesta área seria vista como uma medida que poderia transmitir uma imagem de inteligência e aprendizagem por parte da GNR.”
E.3	“Pelos valores apresentados, não restarão dúvidas de que a atual forma de gestão não será a mais correta.”
E.4	“Não. Os militares devem ser substituídos por civis. (...) Já estamos muito atrasados, estas alternativas de substituição já deveriam ter sido adotadas há muito tempo.”
E.5	“A GNR não pode continuar com militares a desempenhar estas funções. (...) É penoso ver tantos militares nestas tarefas. Considero que a contratação de civis seria o melhor.”
E.6	“Pelo seu distinto alcance, bares e messes devem ser tratados de formas diferentes.”
E.7	“Considero que se deveriam conduzir mudanças.”

Quadro 12: Sinopse de conteúdo da pergunta 7.

Quais as alternativas de substituição que propunha que fossem adotadas?	
Entrevistados	Principais ideias
E.1	“Todas estas alternativas de substituição poderiam ser adotadas como uma hipótese de transição para outra futura solução.”
E.2	“A alternativa de substituição 3, mantendo o gerente para assegurar a continuação da qualidade do serviço.”
E.3	“Alternativa de substituição 3: Militares serem substituídos por civis mas mantendo o gerente, pelo carácter económico e de controlo por parte da GNR.”
E.4	“Substituir por civis mantendo o gerente, alternativa de substituição 3.”
E.5	“A 3, a GNR gerir os civis. (...) Manter o gerente é o mais adequado.”
E.6	“A alternativa de substituição 4 é a que me parece mais ajustada à realidade da Guarda.”
E.7	“A alternativa de substituição 3 é a mais adequada.”

Quadro 13: Sinopse de conteúdo da pergunta 8.

Na sua opinião considera que poderia existir outra alternativa de substituição melhor?	
Entrevistas	Principais ideias
E.1	“O ideal seria concessionar os bares e as messes. (...) Todas podem ser aplicadas como transição.”
E.2	“Poderia haver um processo de concessão, deixar na primeira fase os bares entregues a gestão civil, mantendo os preços e depois, se funcionar, passar para as messes. (...) A concessão é um projeto futuro. (...) As alternativas de substituição podem-se aplicar no imediato.”
E.3	“Não.”
E.4	“Na UI tentou-se concessionar, mas chegou-se à conclusão que não dá para as empresas. (...) Concessionar os bares, embora seja difícil de ser feito.”
E.5	“Não.”
E.6	“Não me parece.”
E.7	“Empresas da área da restauração, que poderão fornecer profissionais qualificados, mantendo a Guarda o controlo da operação. (...) No imediato, a alternativa de substituição 3 é a mais indicada.”

Quadro 14: Sinopse de conteúdo da pergunta 9.

Na sua opinião considera que a qualidade do serviço prestado iria diminuir?	
Entrevistas	Principais ideias
E.1	“Até poderia aumentar porque os civis têm formação para as funções, enquanto os militares foram adaptados a essas funções.”
E.2	“Serem civis ou militares não diminui a qualidade, até pode aumentar, devido à formação específica que os civis têm para a função.”
E.3	“Não encontro razões para que tal aconteça.”
E.4	“O civil faz o mesmo ou melhor que o militar.”
E.5	“Não se pode dizer que se iria piorar com civis.”
E.6	“Não, antes pelo contrário, tenderá a melhorar.”
E.7	“Na área do pessoal existe margem para melhorar a qualidade.”

Quadro 15: Sinopse de conteúdo da pergunta 10.

Os militares libertos poderiam ser utilizados em que funções?	
Entrevistas	Principais ideias
E.1	“Em todas as funções. Foi para isso que tiveram formação.”
E.2	“Pelo menos em funções de apoio operacional. Os mais novos poderiam ir diretamente para a atividade operacional.”
E.3	“Em todas as funções operacionais para as que foram admitidos.”
E.4	“Alguns já não estão aptos para outras funções.”
E.5	“Alguns podiam já ser integrados, outros permanecem até passarem à reserva.”
E.6	“Utilização dos militares atualmente empenhados nos bares e cozinhas parece-me uma falácia. Tendo em conta o perfil do pessoal empenhado nessas funções, teríamos elevados custos de formação e de atualização.”
E.7	“Deveriam ser sujeitos a uma reapreciação de perfis, competências e qualificações, atender-se à sua idade, e depois cruzar com as necessidades da Guarda, em diferentes guarnições.”

Quadro 16: Sinopse de conteúdo da pergunta 11.

Quais os aspetos negativos que encontra na implementação das alternativas de substituição?	
Entrevistados	Principais ideias
E.1	“As alternativas de substituição 1 e 2 podem pôr algumas reservas na qualidade do serviço prestado. As alternativas de substituição 6 e 7 têm uma logística de distribuição complexa, não se vislumbrando ganhos em termos de pessoal.”
E.2	“Nas alternativas de substituição 1 e 2 o inconveniente é não ter o gerente ou alguém que assegure o controlo da qualidade. (...) Na 4 os cozinheiros são desnecessários porque os civis podem até ser mais indicados. (...) Uma única messe em Lisboa é praticável desde que o transporte seja o correto, mas as vantagens justificam o investimento e essa atenção. (...) O armazém centralizado deveria ser associado à messe centralizada, deveriam ser associados.”
E.3	“Naturais inconvenientes para o pessoal que atualmente desempenha funções nas messes e bares.”
E.4	“A alternativa de substituição 5 é errada, porque pelo exemplo até de empresas exteriores, como e.g: hospitais, as refeições não têm qualidade. (...) O <i>outsourcing</i> é o mais fácil, mas tem muitas desvantagens, só funcionou porque as pessoas eram obrigadas. (...) O armazém único também não funciona, iria ficar ainda mais caro. (...) Quando o escalão superior contrata, são, geralmente, maus contratos, porque quem usa os bens é que atesta a qualidade do produto, e se houver um terceiro no meio perde-se a ligação com o fornecedor.”
E.5	“O <i>outsourcing</i> não é a melhor solução, deve ser um gerente da GNR a coordenar os civis. (...) Quanto às alternativas 6 e 7, quando se pensa que é mais económico pode tornar-se mais caro, porque requer uma reestruturação grande. (...) Na 7 duvido que se torne melhor em qualidade e preço, e até mesmo em transparência, porque não depende da estrutura mas das pessoas. (...) O centralizar até pode sair caro.”
E.6	“A substituição de militares por civis, só por si, na maioria dos casos, gera efeitos contrários aos pretendidos.”
E.7	“Nas alternativas de substituição 6 e 7 o investimento em recursos logísticos.”

Quadro 17: Sinopse de conteúdo da pergunta 12.

Quais os aspetos positivos que encontra na implementação das alternativas de substituição?	
Entrevistas	Principais ideias
E.1	“A alternativa de substituição 3 e é a situação que considero mais ajustada à realidade da Guarda. (...) A alternativa de substituição 5 é uma boa solução.”
E.2	“A 3 é a mais adequada porque mantém a qualidade, por existir um responsável pelo seu controlo. (...) A 5 adequa-se aos centros de formação, por se poder assegurar o número de refeições. Na 6, uma única messe em Lisboa tem muitas vantagens, desde que seja assegurado o bom transporte. Mas as vantagens devem ser ainda assim superiores pelo número diminuto de pessoas nas cozinhas. (...) A alternativa 7, de um único armazém e messe, permitiria melhorar o controlo dos fluxos financeiros e introduzir economia e especialização na elaboração dos procedimentos aquisitivos.”
E.3	“Redução de gastos e libertação do pessoal para a atividade operacional.”
E.4	“A alternativa de substituição 3, o gestor mantém-se. (...) Com preferência pela 3ª, mas em todas as vantagens são evidentes, em poupança e em libertação de militares.”
E.5	“A 3 é a que garante a gestão da GNR. (...) não é necessário manter os cozinheiros. (...) A poupança de gastos e a libertação de militares é boa em todos.”
E.6	“A única vantagem mais perceptível seria a económica. Penso que nem essa é consistente.”
E.7	“A libertação de militares que estão atribuídos a estas funções. (...) Os recursos são centrados nas missões nucleares da Guarda.”

APÊNDICE C: QUESTIONÁRIO

C.1 INTRODUÇÃO

O presente questionário foi elaborado através da plataforma Google.docs, e posteriormente respondido pelo seguimento da hiperligação fornecida por endereço eletrónico. Este questionário *online* permite um número infindável de respostas, pelo que se constitui como o mais adequado à receção das mesmas. Apresenta também um interface muito simples, que possibilita uma fácil e rápida perceção por parte dos inquiridos. A plataforma permite ainda que as respostas sejam obrigatórias, possibilitando o agradecimento e a confirmação de envio no final da mesma. A inserção de um código associado a cada resposta inviabiliza a sua duplicação, tornando assim ínfimas as possibilidades de adulteração de respostas.

Este questionário foi enviado a todos os militares das Unidades, tendo sido publicitado em algumas destas. Esteve disponível para resposta cerca de um mês, período durante o qual recebeu 486 respostas.

C.2 ENVIO E RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

O inquérito foi enviado por Outlook a todos os correios eletrónicos dos militares do Comando Geral (443 correios eletrónicos), da Escola da Guarda (592 correios eletrónicos), da UI (1501 correios eletrónicos), e do Comando Territorial de Lisboa (150 correios eletrónicos). O questionário foi respondido *online* através de um formulário padrão do Google.docs, estando em cada questão relacionada com as alternativas de substituição a informação do seu impacto económico e de libertação de pessoal.

Por razões de limitação de páginas não serão transcritos o convite, a publicidade e o questionário. A estrutura do questionário é perceptível pelas suas variáveis.

C.3 VARIÁVEIS DO QUESTIONÁRIO

Tendo em consideração que não foi possível a transcrição do questionário, este esquema de variáveis contém as exatas perguntas que o mesmo continha. É de realçar que o questionário continha agradecimentos, garantia de confidencialidade, código de controlo e, nas alternativas de substituição, os resultados calculados para cada situação. O Quadro 18 congrega as variáveis do questionário.

Quadro 18: Variáveis do questionário.

Parte 1: Caracterização dos inquiridos		Nº Pergunta
Qual o seu escalão etário?	Até 30 anos; de 31 a 40 anos; de 41 a 50 anos; mais de 50 anos	1
Qual a Classe a que pertence?	Oficiais; Sargentos; Guardas	2
Qual a Unidade a que pertence?	Comando Geral; Escola da Guarda; Unidade de Intervenção; Comando Territorial de Lisboa; Destacamento Territorial de Vila Franca de Xira	3
Parte 2: Mudança organizacional		
Tenho de ser informado acerca dos motivos das mudanças.	Grau de concordância	4
Tenho de ser informado acerca do que vai mudar.	Grau de concordância	5
Tenho de ser informado acerca dos objetivos da mudança.	Grau de concordância	6
Tenho de ser informado acerca da forma como vai mudar.	Grau de concordância	7
Durante o processo de mudança tem de haver avaliações permanentes do cumprimento dos objetivos previamente estipulados.	Grau de concordância	8
A mudança é difícil e, por isso, depois de se decidir mudar não se deve voltar atrás, mas sim ajustar se necessário.	Grau de concordância	9

Parte 2: Mudança organizacional (continuação)		Nº Pergunta
Para a mudança ter sucesso os dirigentes da organização têm de estar totalmente empenhados nela.	Grau de concordância	10
Não acredito que as mudanças possam ser positivas na GNR.	Grau de concordância	11
Parte 3: Mudanças nas messes e bares		
Os militares devem ser substituídos por civis nos bares.	Grau de concordância	12
Os militares devem ser substituídos por civis nas messes.	Grau de concordância	13
Os militares devem ser substituídos por civis mantendo o gerente.	Grau de concordância	14
Os militares devem ser substituídos por civis mantendo os cozinheiros e gerente.	Grau de concordância	15
Nos centros de formação manter gerente com substituição de militares por <i>Outsourcing</i> .	Grau de concordância	16
A confeção dos alimentos ser numa única messe em Lisboa para servir as messes de Lisboa.	Grau de concordância	17
Existência de um único armazém em Lisboa para servir as messes e bares de Lisboa.	Grau de concordância	18